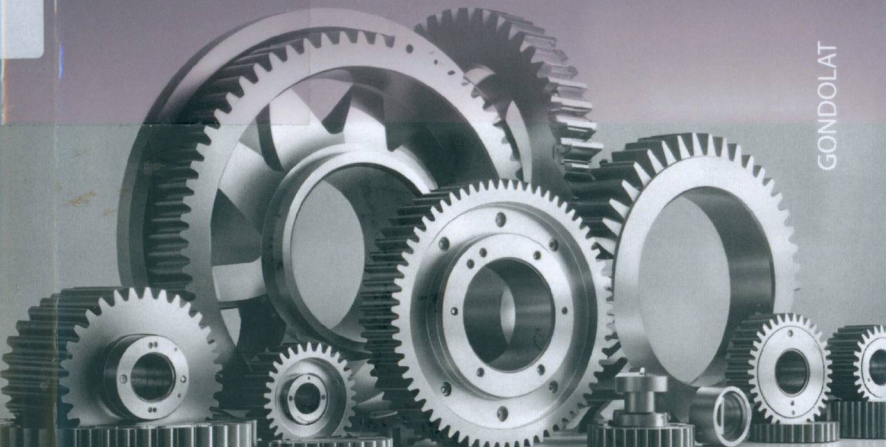
Mészáros József • Vécsey Zsadány

VEZETŐI SZÉKBEN

Történetgyűjtemény
az érzelem és értelem határvidékéről



GONDOLAT

Hogyan válik a vezetés mestersége művészetté?

A vezetés („leaderhsip") nem csupán technikák és szabályok összessége – sokkal inkább emberek közötti kapcsolatok és döntések bonyolult hálózata. Nehéz ezt a mesterséget elsajátítani, még nehezebb jól csinálni. Akik már próbálták, tudják, hogy a jó vezetővé válás nem elméleti kihívás, hanem személyes tapasztalás, amelyben a kudarcok talán értékesebbek, mint a fényes sikerek.

Ebben a könyvben egy szakmája szerint matematikus, hivatását tekintve felső vezető történetei olvashatók. Mészáros József pályafutása során stratégiai jelentőségű közszolgálati szervezetek irányításáért volt felelős. A bemutatott példákban felsejlő hivatali struktúrák és emberi hálók különleges rálátást adnak a vezetés dinamikájára. Ezek a tapasztalatok nem a számok és statisztikák világából fakadtak, hanem a valós döntések, érzelmek és kihívások mentén formálódtak. A könyvben található történetek – a szerző barátjának és vezetési tanácsadójának, Vécsey Zsadánynak a szerkesztésében – betekintést engednek abba, hogyan navigál egy matematikai gondolkodású vezető a XXI. század elejének bonyolult politikai és társadalmi közegében.

A szerző nem titkolt célja, hogy történeteivel inspirációt nyújtson azok számára, akik tudatos vezetőkké szeretnének válni egy nehezen menedzselhető világban, és készek megtapasztalni, hogy a vezetés folyamatos tanulási és fejlődési folyamat.

VEZETŐI SZÉKBEN

X379053

Mészáros József • Vécsey Zsadány

VEZETŐI SZÉKBEN

Történetgyűjtemény
az érzelem és értelem határvidékéről

Gondolat Kiadó
Budapest, 2025

SZTE Klebelsberg Könyvtár
J001488378
X379125
Klebelsberg Könyvtár és Levéltár SZEGED SZTE 3.

© Mészáros József, Vécsey Zsadány, 2025

Minden jog fenntartva. Bármilyen másolás, sokszorosítás,
illetve adatfeldolgozó rendszerben való tárolás
a kiadó előzetes írásbeli hozzájárulásához van kötve.

www.gondolatkiado.hu
facebook.com/gondolat

A kiadásért felel Bácskai István
A kötetet tervezte Lipót Éva

ISBN 978 963 556 612 9

TARTALOM

Felvezetés: A logika és az érzelem harca a nagy szervezetekben 7
„Ó mondd, te kit (vagy mit) választanál?…" 13
Legyen csodabogarad! 19
A fekete doboz sosem fekete 25
A vezetői integritás, azaz a látható értékek etikája 29
Amikor a rutin a teljesítmény ellen dolgozik 35
Amikor elérkezik az idő a távozásra 41
Amit a politikusoktól tanultam 49
Az adatguru, a költségvetési szakértő meg a tűzoltó 53
Előttem az utódom… 59
Erzsébettel jó együtt dolgozni 65
Ha túl sok a pénz 71
Titkos recept, ami az írástudóknak egyébként nyilvános 75

Kiegészítő gondolatok a titkos recepthez: hol lehet elszúrni? 83

„Megoldjuk okosba..." 89

A stratégia csapdái 95

Szakszervezeti bizalmi 101

Talán itt az idő bevallanom: nem bírom a humortalan embereket 109

A vezető akkor hibázik a legnagyobbat, amikor nem dönt 113

FELVEZETÉS: A LOGIKA ÉS AZ ÉRZELEM HARCA A NAGY SZERVEZETEKBEN

FÉLREÉRTÉSEK, AMIKET IDŐVEL MEGSZOKTAM

A Wikipédia szerint matematikus vagyok. Ez részben igaz, hiszen 1982-ben az Eötvös Loránd Tudományegyetemen szereztem matematikusi, majd 1985-ben szociológusi diplomát.

Az embereknek furcsa előítéleteik vannak a matematikával és így óhatatlanul a matematikusokkal szemben is. Ezek a sztereotípiák gyakran torzítják a valóságot, és sok esetben megnehezítik a nem matematikai problémák gyakorlati megoldását.

Sokan úgy vélik, hogy a matematikusokat kizárólag számok és képletek érdeklik, és hogy a munkájuk csupán a bonyolult számítások elvégzésére korlátozódik. Valójában a matematika sokkal szélesebb spektrumot ölel fel, beleértve a problémamegoldást, a logikai gondolkodást és a kreatív megközelítéseket is. A matematikai gondolkodás segít a komplex problémák megértésében és meg-

oldásában, ami a mindennapi életben és más tudományágakban is hasznos.

Egy másik gyakori vélekedés, hogy a matematikusok zárkózott, magukban való emberek. Ez a kép sok esetben a filmek és a könyvek által terjesztett klisékből ered, amelyekben a matematikusokat gyakran magányos, introvertált karakterként ábrázolják. A valóságban azonban a matematikusok is emberek, akik különböző személyiségekkel és szociális készségekkel rendelkeznek. Sokan aktívan részt vesznek a közösségi életben, és élvezik a csapatmunkát.

Szintén tévedés azt gondolni, hogy a matematikusok mindig helyes válaszokat adnak, és hogy a matematikai megoldások sosem hibásak. A matematika egy tudományág, amely folyamatosan fejlődik az új felfedezések és bizonyítékok fényében. A logikai gondolkodás során a hibák és tévedések elkerülhetetlenek, és bizony a matematikusoknak is folyamatosan tanulniuk kell.

Mindezekből következik talán a legnagyobb félreértés: sokan azt hiszik, hogy a matematikus olyannyira elméleti jellegű tudás hordozója, hogy a gyakorlatban elveszett ember. Valójában a matematika számos területen, például a mérnöki tudományokban, a gazdaságban, a biológiában és a számítástechnikában is kulcsszerepet játszik.

Az élet úgy hozta, hogy matematikus végzettséggel az akadémiai pályafutás mellett a nagy szervezetek világa is kinyílt számomra, első számú vezetőként pedig esetenként sok ezer ember munkájának összehangolásáért és teljesítményéért voltam felelős. Ezekben a szerepekben nagy segítségemre volt a matematikai gondolkodás, nemcsak a valós problémák felismerésében, de megoldásában is. Mindez persze nem ment könnyen, hiszen hajlamos vagyok a szervezeti kihívásokat az értelem és az érzelem konfliktusaira leegyszerűsíteni, amelyekben az emberi magatartást nem racionális tényezők befolyásolják. Rengeteg tapasztalatot szereztem ezeknek a dilemmáknak a feloldása során, melyeket ebben a könyvben rövid történetek formájában szeretnénk megosztani az olvasóval.

MATEMATIKUSKÉNT VEZETNI

Matematikusként a világot logikus összefüggések, képletek és bizonyítékok mentén szemléljük. A matematika szigorú, precíz és rendszerezett, ám nagyszabású szervezetek vezetőjévé válva, egy olyan világba csöppenünk, ahol a logika nem mindig a legfontosabb tényező. A vezetés művészete gyakran nem csupán a racionális döntéshozatalra, hanem az emberek közötti kapcsolatokra, érzésekre és komplex dinamikákra épül.

A tudomány világában megszoktam, hogy a problémákra logikus és objektív válaszokat keressek, melyek egyértelműek és mérhetőek. Ezzel szemben a vezetésben

SZTE Klebelsberg Könyvtár és Levéltár SZEGED

az emberek érzelmei, motivációi és egyéni igényei kulcsszerepet játszanak. A számok és adatok mögött ott állnak az emberek, akik ritkán cselekszenek racionálisan, és akik reakciói gyakran kiszámíthatatlanok. E kettősség sokszor okozott feszültséget, hiszen míg én a logikus megoldásokat kerestem, a csapatom érzelmi támogatást vagy empátiát várt inkább tőlem.

A gondolkodásmódomból adódóan hajlamos vagyok a közvetlen és világos kommunikációra. A problémákat megoldom, és a megoldásokat egyértelműen prezentálom. Ez vezetőként sosem könnyítette meg a dolgom. Rá kellett jönnöm, hogy a feladatok menedzselése során gyakran szükség van arra, hogy a kommunikációm ne csupán a tényekre és adatokra épüljön, hanem figyelembe vegye a csapatom érzéseit is. Az emberek közötti kapcsolatok árnyaltabbak és összetettebbek, mint ahogy azt a matematikai modellek mutatják. Ez a különbség sokszor frusztráló helyzeteket eredményezett, hiszen míg én azonnal a megoldásokra szerettem volna fókuszálni, a munkatársaim néha csak arra vágytak, hogy meghallgassák őket.

A matematikai háttér előny lehet a tények és adatok elemzésében, de a vezetés során gyakran találkoztam, és ma is találkozom olyan helyzetekkel, amikor a racionális megközelítés nem elegendő. A nehéz döntések, különösen azok, amelyek a szervezet tagjainak jövőjét érintik, nem mindig alapozhatók kizárólag a logikai elemzésre.

Az emberek reakciói és érzései sokszor nagyobb súlyt kapnak, mint a számok. Ezen a ponton a matematikai megközelítésem esetenként ellentmondásba került a valósággal: míg a logika kellene, hogy a döntéshozatal alapja legyen, a vezetői döntések gyakran érzelmi alapúak. Az emberek közti kapcsolatok építése időigényes és sokszor nehéz feladat. A csapat tagjainak folyamatos támogatásra és megerősítésre van szükségük. Az empátia és a figyelem, amelyet a vezetőknek nyújtaniuk kell, nem mindig illeszkedik a logikus, analitikus megközelítésemhez.

AZ ÉN TÖRTÉNETEIM

Ebben a kötetben néhány, felsővezetőként megélt történetemmel találkozik az olvasó. Igyekeztem olyan eseményeket választani, amelyek képesek érzelmeket kiváltani, és ezáltal segítenek azonosulni azokkal a helyzetekkel, amelyek egyszerre tették próbára a logikai gondolkodásomat és az empátiámat. Ezek között vannak tanulságos vagy akár vicces pillanatok. A hibákból mindig lehet tanulni. Bízom benne, hogy a személyes tapasztalataim megosztásával az olvasó olyan élményhez jut, amely közelebb hozza őt a vezetés kihívásaihoz és örömeihez. A történetek lehetőséget adnak arra, hogy különböző nézőpontokat és tapasztalatokat osszak meg. Célom, hogy szélesebb perspektívát mutassak a vezetésről, felvállalva,

hogy a különböző helyzetekben más-más megközelítések lehetnek hatékonyak. Meggyőződésem, hogy ez a sokszínűség gazdagabbá tesz. Felsővezetőként naponta szembesültem azzal, hogy a problémamegoldás minősége biztosítja a szervezet hatékonyságát. Felismertem, hogy a logika és a kreativitás egyaránt elengedhetetlen a sikeres vezetéshez. A vezetőknek nemcsak a számok és adatok világában kell otthonosan mozogniuk, hanem képesnek kell lenniük az emberek motiválására és inspirálására is.

Egy-egy történet ereje abban rejlik, ha továbbgondolják azt. Sosem tartottam magam az igazság kizárólagos birtokosának, bár mindig nehezemre esett elfogadni racionálisan nehezen indokolható álláspontokat. Arra ösztönzöm ezért az olvasót, hogy egy adott történet megismerése után képzelje magát az én helyembe, és keresse meg a saját válaszait: hogyan döntött volna az adott szituációban? Hiszek abban, hogy ez a gondolatkísérlet összekapcsol bennünket, és elősegíti a szervezetek irányításával kapcsolatos diskurzus jó irányba terelését, a vezetői készségek fejlesztését.

„Ó, MONDD, TE KIT (VAGY MIT) VÁLASZTANÁL?...”

A dilemma ismerős: egyik munkatársunk azt mondja, menjünk balra, a másik pedig, hogy forduljunk jobbra. Sokszor megéltem, hogy a szakmai fejlesztésekkel kapcsolatos vita a vezetői csapatban kezdett kényelmetlenné válni. Két egymással ellentétes koncepció rajzolódott ki, és ahogyan az lenni szokott, szépen kialakultak az erővonalak az egymással szemben álló alternatívák mentén. Az emberek felsorakoztak valamelyik érv mellett, a szakmai megközelítést pedig szinte észrevétlenül váltották fel a hitviták.

Ez idáig rendben is lett volna, hiszen *az egymással versengő elképzelések kölcsönhatása jellemzően elvezetett az optimális megoldáshoz. Láttunk már ilyet... (tézis – antitézis – szintézis).* Megfigyeltem azonban, hogy a vita könnyen átlendült egy olyan egyensúlyi ponton, ahonnan az érvelések és a döntések már nem feltétlenül a ráció mentén születtek. Elsősorban azért, mert ilyenkor az érvekkel szemben jelentősen megnőtt a véleményvezérek szemé-

lyiségének és kommunikációs technikájának a súlya. Ez pedig nehéz helyzetbe hozta a döntéshozót.

Az emlékeim szerinti korszakos vitákban is két, markánsan különböző karakter testesítette meg a két oldalt... Volt a profi. A „régi motoros", aki nem érdemtelenül jutott fel az igazgatóságig. Ismerte a szakmánkat, és ismerte a belső vezetői körhöz tartozó személyeket. Tudta, hogy a nyugodt, tartózkodó, de határozott hangvétel elismerést és hitelességet kölcsönöz. És tudott még valamit. Mégpedig azt, hogy nincs olyan komplex probléma, amit ne lehetne látványosan leegyszerűsíteni. Megvilágítani a lényeget úgy, hogy azt nemcsak megérti mindenki, de rögtön látja is a feladatokat, és logikusnak, észszerűnek fogadja el a kapcsolódó döntéseket. Hasznos, megbízható, jó harcostárs.

A baj csak akkor volt, ha a vitában – szerintem – éppen nem volt igaza. Ezt biztosan tudni véltem, mert végső döntéshozóként ebben az esetben különlegesen sok időt szenteltem a probléma megértésének és elemzésének.

A másik baj – és a végső kimenetel szempontjából, talán ez a nagyobb – az volt, amikor az ellentétes álláspontot nem egy profi kommunikátor képviselte. Ő szinte mindenben ellentétje volt az előző karakternek. Egy okos, szakmailag rendkívül képzett emberről volt szó, aki viszont jellemzően mindent túlbonyolított. A gondolatait nemcsak másoknak, de néha saját magának is kihívás volt követni. Az általa felvázolt utak bonyolultak,

és sokszor nem megoldásokat, hanem újabb és újabb kérdéseket szállítottak. Ide-oda ugrált stratégiai és operatív megfontolások között, miközben az előző napi, legfrissebb olvasmányélményeire alapozva képes volt akár jelentősen is megváltoztatni az álláspontját. A kollégákat viszont mindez elbizonytalanította. Nemcsak azért, mert nem értették az üzenet tartalmát, hanem leginkább azért, mert nem fogalmazott egyértelműen a teendőkkel kapcsolatban. Ilyen munkatárs kellő dinamikát biztosított a nézőpontok ütköztetéséhez és a dolgok alapos átgondolásához, ezért jelenléte hasznos volt az igazgatóságban. De mi történt akkor, ha történetesen neki volt igaza, még ha ezt nem is tudta megfelelően kommunikálni? Ezekből a helyzetekből számos csapda keletkezhetett, melyeket nehéz vagy szinte lehetetlen volt elkerülni.

Először is nem szabad elfelejtenünk, hogy egy-egy nagyobb súlyú szakmai döntés nem csak technikai megoldást jelentett a szervezet számára, hanem az érintett személyek és az általuk megtestesített értékek melletti kiállást is. Persze, a döntéshozóknak nem az a szándékuk, hogy a szervezeti feszültség növekedjen, de ez, úgy tűnik, elkerülhetetlen volt. A kollégák a maguk módján értékelték a helyzetet, a meggyőződésük pedig szimpátiák és antipátiák mentén szilárdult meg. Nehéz volt ebből jól kijönni...

Aztán itt volt az a szomorú tény, hogy a kollégáink gyakran nem voltak felkészülve sem arra, hogy nincs iga-

zuk, sem arra, hogy igazat adunk nekik. A vezetői csapat működése során idővel persze kialakultak a team-szerepek, amelyeket az érintettek egyre nagyobb rutinnal és odaadással formáltak. Megvolt, kiknek erősebb a szava, és kik azok, akiktől igazából csak a folyamatos kritikákat várhattuk. Mindez előítéletességet szült, vagyis az elvárásoktól eltérő döntés átmeneti zavart okozhatott, jelentős hullámokat generálva a szervezet alsóbb szintjein.

És végül volt két felsővezetői csapda, amely velünk, a mi személyünkkel kapcsolatos.

Az egyik, hogy a döntéseinket milyen arányban hoztuk meg a ráció, illetve az emóció mentén. Közismert, hogy az emberek választásaikat, reakcióikat döntően érzelmeikre alapozzák, a helyzet fonáksága, hogy mindegy, milyen szintű az aktuális probléma. Ezért fontos annak a vezetői felismerése, hogy stratégiai szintű döntések esetében a ráció a hosszú távú siker záloga. A mi ágazatunkban a stratégiai döntéseket a kormányzat hozta, még az országos szervek vezetői is „csak" előkészítették, jó esetben befolyásolták azokat. *A kinevezett országos vezetőknek a taktikai szintű döntéshozatali autonómiát viszont mindenképpen gyakorolniuk kellett, az operatív ügyetlenkedést pedig elkerülni.* Ha a menedzsment szervezeti önképe – az előbbiek szellemében – kiegyensúlyozott volt, azaz tudta, hogy milyen szintű döntéseket várnak el tőle, a harmonikus problémamegoldások sikere nem maradt el...

A másik, amin sokat gondolkodtam, és még mindig nem sikerült egyértelmű szabályt találnom rá, hogy mikortól kell gyanakvónak lennem. Hiszen a szakmailag megalapozottnak látszó és logikusan bemutatott érvek az esetek többségében nemcsak meggyőzőek, de az adott körülmények között helytállóak is. Ha a csapatban vannak jó és tapasztalt kommunikátorok, felsővezetőként könnyen felületessé válhatunk. Szóval, nincs igazán válaszom arra, hogy mikor kellene megjelennie annak az erősödő rossz érzésnek, hogy esetleg nem jó irányba mennek a dolgok. És ez különösen akkor volt igaz, amikor olyan meggyőző és megbízható játékosunk volt, aki képesnek bizonyult a megoldást kézenfekvően és logikusan bemutatni.

LEGYEN CSODABOGARAD!

A nagy számok törvénye alapján minden nagy szervezetben vannak olyan emberek, akik kissé „kilógnak a sorból". Ők a „csodabogarak", akik másképp vélekednek a közmegegyezés tárgyát képző dolgokról, és akik ezt nem is nagyon titkolják. Nyilván nem őket tartják a legnépszerűbb kollégának a csapatban, meggyőződésem azonban, hogy jelentős hozzáadott értéket képviselnek a közös munkában. A vezetés nagy kihívása, hogy sikerül-e őket felismerni, és nem összekeverni a futóbolondokkal, akikkel esetenként szintén összehoz bennünket a jó sors.

Hogyan ismerhetjük fel a „csodabogarakat"? Nos, ezek az emberek jellemzően a szervezeti kreativitás és innováció forrásai, mivel különböző nézőpontokkal és megközelítésekkel gazdagítják a közös gondolkodást. Hajlamosak a kockázatvállalásra, hiszen véleményükkel kétes kimenetelű konfliktusokat is felvállalnak, ezáltal jobb esetben arra inspirálva környezetüket, hogy a komfortzónából kilépve új ötletek előtt nyissanak utat. A sokszínűség, amit ők képviselnek, hozzájárul a prob-

lémamegoldás hatékonyságához, ők gyakorta különböző háttérrel és tapasztalatokkal rendelkeznek. Ezzel azonban nem ragadtuk meg még a „csodabogárság" lényegét.

Az én definícióm viszonylag egyszerű. Csodabogárnak nevezem azokat, akik nem emberekhez, hanem ügyekhez lojálisak. Higgyék el, ez hatalmas különbség! Nyilván a nagy szervezetek egyik fontos tehetetlenségi tényezője a konformitás, amely valamiféle virtuális szélcsatornaként az elvárt magatartásmintákon keresztül állítja irányba az embereket. A szervezeti genetikában az egyik legmélyebben kódolt elem a sikertényezők rendszere, amely alapvetően határozza meg az egyéni érvényesülés miként jét. Ne csak formális szabályozókra gondoljunk itt, hanem olyan viselkedési módokra, amelyek kijelölik a munkatársak egymáshoz való viszonyulásának támogatott, illetve nem támogatott módozatait.

Csodabogarak azok a kollégáink, akik a szervezeti konvenciók ellenében, „nem illő" módon és helyzetekben is felvállalják a meggyőződésüket. Azt, hogy bizonyos dolgokat másképpen kellene csinálni, vagy bizonyos dolgokról másképpen kellene vélekedni. Vagy hogy adott vezetőknek és szervezeti véleményformálóknak éppenséggel nincs igazuk. A felsővezetői munkám során mindig érdeklődéssel figyeltem azokat a konfliktusokat, amelyek ilyenkor előálltak. Az ezekben szerzett személyes tapasztalataim alapján három lehetséges esetet azonosítottam:

1. *Hatalmi konfliktusok* – Ezekben az esetekben a vezető nem ismeri fel, hogy a csodabogár nem vele (a személyével) vagy az általa megtestesített autoritással van vitában. Ez nem túl jó helyzet, mert ilyenkor a konfliktus gyorsan eszkalálódik. A kommunikációs csatornák menthetetlenül egyirányúvá válnak, és a vezető egy olyan játszmába navigálja magát, amelyet a szervezet integritásának megőrzése érdekében kénytelen lesz megnyerni, kerül, amibe kerül. Ezek szomorú történetek. Nemcsak azért, mert elhal az újító szellem (és eljelentéktelenednek az azt képviselő személyek), hanem mert rengeteg felesleges extra költséggel is jár. Ilyenkor nem a ráció, hanem az emóció az úr. Az pedig sosem olcsó.
2. *Szakmai konfliktusok, amelyek idővel hatalmivá terebélyesednek* – Vannak olyan konfliktusok, amelyek egész jól indulnak. A szakmai érvek szakmai érvekkel találkoznak, az érintettek hajlandóak meghallgatni egymást. Aztán valahogy a vezetés ráun a dologra (sok esetben a csodabogár stílusának következtében), és elkezdi idegesíteni. Próbál átlépni a helyzeten, de a csodabogár nem engedi el a dolgot, és ilyenkor nem marad más, mint a leszámolás. Kár ezekért a helyzetekért.
3. *Szakmai konfliktusok, amelyek szakmaiak is maradnak* – Ezekben az esetekben a vezető jól navigál. Képes meghallani és értelmezni a fősodortól eltérő véleményeket, és képes arra, hogy folyamatosan semlegesítse a véle-

ményütközést kísérő személyes konfliktusokat. Akárhogy is dönt majd a végén, van kellő befolyása arra, hogy egy idő után lezárja a konfliktust. A veszteseket megnyugtatja, a győztesekben pedig tudatosítja a felelősséget. Határozott és egyértelmű, de közben nagylelkű és megbocsátó. A konfliktusból nyert energiával pedig erősebbé teszi a szervezetet. Jól hangzik, ugye?

Tekintse a kedves olvasó ezt az én privát konfliktustipológiámnak. *Ez a kategorizálás rögtön meg is adja a választ arra, hogy egy szervezeti konfliktus mikor tekinthető értékteremtőnek, és mikor rombolónak.*

Az igazsághoz azért hozzátartozik, hogy a csodabogarak eléggé idegesítő emberek. És természetesen nem mindig van igazuk. Ez fontos. De hogyan menedzseljük a csodabogarakat?

Mint a vezetés valamennyi dimenziójában, az őszinteség itt is kulcselem. Ez akkor is így van, ha éppen arra kell megkérnünk a csodabogarat, hogy „fogjon vissza az egójából" A jó meglátások értékesek, de nem mindegy, hogyan képviseli azokat az ember. Úgy látom, ebben szükséges a vezetői segítség, elsősorban őszinte, leíró visszacsatolások formájában. Ez a fajta mentorálás sok időt igényel, de megéri. Ezzel biztosítható, hogy a formabontó (néha provokatív) ötletek eljussanak az érintettekhez. A befogadó és újítások iránt nyitott munkakörnyezet alapja az értelmes párbeszéd. Akármilyen furcsán hang-

zik, de erre meg kell tanítanunk az embereket. Beleértve magunkat is, természetesen.

A végére engedjenek meg egy személyes vallomást. Bizony én is voltam csodabogár. Hiába dolgoztam első számú vezetőként, nekem is voltak mindig feletteseim, nevezetesen az intézményi felügyeletet megtestesítő hivatalok vezetői, sok esetben miniszterek. Sajnos kerültem a pályafutásom során olyan helyzetbe, amikor a szakmai meggyőződésem és az általam felvállalt ügyek melletti lojalitásom konfliktusba került a feladatok megoldásában érintett személyekkel szemben elvárt lojalitással. A hatalmi konfliktus végül a pozíciómba került, de nem bánom. A csodabogarak ügyekért állnak ki. Ebből fakad az erejük és az integritásuk. Ez az ő hozzájárulásuk ahhoz, hogy előbbre menjen a világ.

A FEKETE DOBOZ SOSEM FEKETE

A sors úgy hozta, hogy nagy szervezetekben töltöttem munkám jelentős részét. Akárhogy is szépítjük, ezekben a kiterjedt piramisszerveződésekben egy-egy munkatársra jellemzően akkor irányult figyelem a felsővezetők részéről, ha az illető valamilyen komoly hibát vétett. Ez természetesen nem volt jó, mégis általános jelenségnek tűnt: a felsőbb szinteken nem nagyon látszottak azok a személyek, akik a szervezet mindennapi működését megvalósítják. Kivéve persze, ha valaki nagyon elrontott valamit. Felsővezetőként mindig is fontosnak tartottam, hogy a lehetőségeim határain belül minél több embert megismerhessek a szervezet végrehajtó funkcióiban. Azt persze hamar megtanultam, hogy a „nagyfőnök" megjelenése mindig „kétélű" fegyver, és nem automatikusan a „de jó, hogy érdeklődik irántunk" típusú felhőtlen öröm forrása. Gyakran találkozom a gyanakvással: „Ez meg minek tolja ide a képét? Valamit elbarmolhattunk?"

Szóval a vezetők mit sem érnek munkatársak nélkül. Elismerem, ez igen közhelyes megállapításnak tűnik, de

érdemes egyszer úgy igazán belegondolni. Én például az évek során megtanultam nem csak felismerni, de elismerni is a szervezet „fekete dobozait", amely egy izgalmas aspektusa a munkatárs-vezető kapcsolathálónak.

A fekete doboz sok ember számára baljós hangulatú valami a légi közlekedés világából. Az ő figyelmüket szeretném felhívni arra, hogy a gyakorlatban ez az eszköz sohasem fekete, hanem feltűnő narancssárga vagy piros festést kap a könnyebb megtalálhatóság érdekében. A fekete doboz kifejezést én itt most inkább a fizikában és elektronikában elterjedt módon használom, egy olyan jelenség vagy rendszer leírására, aminek csak a be- és kimeneteit ismerjük, a belső felépítését nem.

Vagyis fekete dobozon olyan szervezeti megoldást értek, amelynek a pontos működése, vagyis a részletei kívülről, de leginkább felülről nemigen látszanak. A kollégák megoldják az adott kihívást vagy váratlan helyzetet, szállítják az elvárt eredményt, de hogy az miként állt elő, milyen kompromisszumok és megállapodások mentén, a vezetőség számára nem ismert, hiszen a menedzsment aktív részvétele nélkül jött létre a megoldás. Sok elméleti és gyakorlati vitát hallottam már erről a jelenségről – jó néhánynak magam is aktív részese voltam –, de nehéz ezzel kapcsolatban általánosan érvényes szabályokat felállítani. Vannak, akik ezt a fajta önszerveződési autonómiát elengedhetetlennek tartják a szervezet életképességének fenntartásához, mások inkább az anarchia elszabadulásaként, valamint a minőségügyi és törvényi iránymutatások fellazításának veszélyeként értékelik.

Abban azért azt hiszem, megállapodhatunk, hogy bizony még a szigorú hierarchiáknak is vannak fekete dobozai a különböző munkatársi szinteken. Ennek persze aztán lehetnek furcsa eredményei. Előfordult például, hogy az általunk kezelt informatikai és ügyviteli rendszerekben viszonylag rövid idő alatt kellett leképeznünk az egyik kormányzati szociális támogatási programot. Annak a megállapítását, hogy a támogatást igénylő állampolgár egyáltalán jogosult-e annak igénybevételére, és ha igen, akkor hogyan juthat hozzá a megállapított összeghez. Nem untatnám az olvasót a részletekkel, de ezek igen összetett jogi, pénzügyi, közigazgatási folyamatok, amelyeket a meglévő feladatkörnyezetbe illeszteni nem egyszerű feladat, különösen, ha az adott program sok embert érint, és rövid időn belül fel kell készülnünk a kérvények fogadására és feldolgozására. Nos, a feladat megoldása nem ment egyszerűen, és a rövid felkészülési időre tekintettel kénytelen voltam lazítani a gyeplőn: a középvezetők, akik a kihívás gyakorlati részleteit átlátták, a megszokottnál nagyobb döntési szabadságot kaptak. Először természetesen az volt az általános vélemény, hogy ennek a feladatnak a megoldása lehetetlen. Aztán nyilván meglett a megoldás, így a kérelmek feldolgozása és kifizetése is rendben megindult. Az emberek leültek egymással, és megbeszélték, hogyan lehet megoldani a

dolgot. Pontos és jó munkát végeztek, kreatívan igazodva a szervezeti korlátokhoz. Ez az egész projekt egy fekete doboz volt, hiszen a menedzsment nem szólt bele a megvalósítás mikéntjébe. Bíztunk a kollégákban, ők pedig a legjobb formájukat hozták. Később persze kiderült, hogy az extrém elvárások speciális megoldásokat szültek, így az ügyfelek kiszolgálása párhuzamosan két főosztályon is zajlott, akik ugyanazokat a feladatokat merőben más szervezéssel végezték. Ez persze már középtávon is problémás lehet, így ez az a pont, amikor a felsővezetésnek illik bekapcsolódnia, és kiegyensúlyoznia a belső szabályozást.

A szervezet fekete dobozait az elkötelezett munkatársak hozzák létre, ad hoc módon, amikor gyorsan kell megoldani egy-egy helyzetet, és ehhez – legalábbis így gondolják – célszerű elkerülni a menedzsment bénázását. Ezeket a fekete dobozokat nekünk, vezetőknek nem feltörni, hanem inkább megérteni kellene. És itt nem elsősorban a működésükre gondolok. Hanem sokkal inkább azokra a szervezeti mozgásokra, sajátságokra vagy éppen játszmákra, amelyek létrehozzák őket. Ezek ugyanis direkt jelzések a szervezeti működés kevésbé hatékony aspektusaival kapcsolatban. Nekünk, vezetőknek pedig alapvető felelősségünk, hogy ezeket az akadályokat semlegesítsük. Egyiket a másik után.

A VEZETŐI INTEGRITÁS, AZAZ A LÁTHATÓ ÉRTÉKEK ETIKÁJA

Mostanában sokat olvasni arról, hogy a jó vezető magas fokú belső integritással bír. Ezzel aligha lehet vagy érdemes vitatkozni, hiszen a teljesség állapota átvitt értelemben a személy tisztességét, önbecsülését, saját magába és a céljaiba vetett hitének erkölcsi-etikai szilárdságát jelzi. Arról már kevesebb szó esik, hogy az ember megfigyelőképessége és tudatossága alapjaiban határozza meg a személyes integritását.

Mindig is a személyes vezetői integritásom részének tekintettem, hogy a munkatársaim beosztástól függetlenül közvetlenül is megszólíthassanak. Persze ennek a biztosítása egy nagy szervezet esetén nem mindig volt egyszerű, hiszen az elnöki titkárságok már grandiózusságukkal is könnyen elbizonytalanították az oda betérőt. Ennek ellenére a munkaidő nálam hét órakor kezdődött, amikor a szárnyas ajtók még nyitva állnak. A megbeszéléseim jellemzően csak nyolc órától indultak, így hét és nyolc között bárki beugorhatott amolyan „vigaszágon", hogy egy kávé mellett elmondhassa a problémáit vagy megoldási javaslata-

it. Nyilván nem árulok el titkot azzal, hogy ez utóbbiból azért kevesebb volt. Sokszor elgondolkodtam már rajta, hogy mekkora értelme van ennek az egésznek, hiszen az emberek legtöbbször olyan felvetésekkel fordulnak hozzám, hogy „hülye volt a közvetlen főnökük". Nem mondom, hogy ebben esetenként nem volt igazság, de talán lehetett volna ezt a lehetőséget értelmesebb dolgokra is használni. Ettől függetlenül igyekeztem a problémáknak utánajárni, természetesen valamennyi érintett álláspontját megismerve. Ez sok időt igényelt, de jó áttekintést adott a szervezet aktuális mentális állapotáról. *Kevesen ismerték fel, hogy ezek a reggeli egy órák nemcsak „vigasztalóként", hanem „gyorsítósávként" is szolgálhattak volna.*

Szóval kellettek a személyes találkozások. Ezért sem szerettem a céges összejövetelek során a VIP-jellegű elkülönüléseket. Emlékszem, milyen értetlenséget szült egyes vezetőtársaim részéről, amikor frissen kinevezett elsőszámú vezetőként megszüntettem a VIP-sátrat a céges sportnapon. A szervezeti összejövetelek igazi hozzáadott értéke meggyőződésem szerint ugyanis épp az volt, hogy kötetlen és laza helyzetben is kapcsolatba kerülhettünk a csapattal. Karrierem során sokszor megfigyeltem, hogy amennyiben egy vezető képes volt megteremteni magával kapcsolatosan a „közülünk való" érzetét, akkor már nyert ügye volt. Ezt az emberek jellemzően sokkal többre értékelték, mint a vezető szakmai teljesítményét, legalábbis rövid távon. *Vezetőként a közösség valódi részének lenni, osztozva a kihívásokban, nemcsak a szervezeti integrációt erősíti, de a személyes integritás alapeleme is egyben.*

2018-ban a világhíres magyar tudós, Csíkszentmihályi Mihály, a flow elmélet megalkotója, megtisztelt azzal, hogy elfogadta a meghívásom, és előadást tartott nekünk. Érdekes volt látni, hogy egy ilyen nagy gondolkodó, amolyan „huszadik századi reneszánsz ember" miként vélekedett a vezetői integritásról. Hosszasan beszélt arról, hogy kutatásai szerint a magas fokú integritást hamar megérzi az egyén környezete. Az integritás követőkre lel, és olyan személyeket jellemez, akikre gyakran „vizionáriusként" tekint a szervezet, akinek látomásai vannak, szóval látnokok, vagy valami hasonló. Átvitt érelemben persze inkább olyan vezetőkre gondolt a professzor úr, akik képesek „megálmodni a jövőt", kreatívak, innovatívak, és merész terveik vannak. Ezért is fontos szem előtt tartanunk, hogy *amennyiben egy személy feladja a céljait, egyben feladja integritását is.* Ehhez a fajta „teljesség állapothoz" azonban az erkölcsi tartás mellett speciális készségekre is szükség van.

Érdekes, ahogy Csíkszentmihályi a vizionárius vezetőkről gondolkodik. Véleménye szerint a legfontosabb jellemzője ezeknek az embereknek a *töretlen optimizmus.* Az elmúlt években megtapasztalhattam, hogy a kiszámíthatatlanul mozgó közeg sokszor komor hangulatot árasztott magából, ami aztán hajlamos volt tartósan visszafogni az alkotó energiát. Ennek ellenére hiba lenne

azt gondolni, hogy a kiszámíthatatlanság, és a dinamikus változások kizárólag a 21. századi feladatkörnyezet sajátja. Nyilván a digitális forradalom jelentősen megváltoztatja az életünk szinte valamennyi aspektusát, de a pozitív jövőkép felvázolásának a képessége mindig is része volt a vezetői szerepnek.

Mindez persze akkor működött, ha *a jövőképhez határozott értékvállalások is kapcsolódtak.* Tulajdonképpen ez a Csíkszentmihályi által bemutatott integritás legfontosabb alkotóeleme. Olyan értékekről van itt szó, amelyek egymás kölcsönös elismerését és a mások szándékainak megértésére való törekvést erősítik. Mindebből egy olyan közösség épülhet, amely valamennyi érintett (vagy legalábbis az érintettek többségének) sorsát pozitív irányba képes befolyásolni. Ezt nevezi Csíkszentmihályi „jó üzletnek" (Good Business), amely nem felemészti a rendelkezésre álló erőforrásokat, hanem alkotóenergiát képes közvetíteni a környezetének. Némileg idealista elképzelés ez a hagyományosan növekedés- és eredményorientált szervezeti világ új, fenntartható egyensúlypontjainak létrehozásáról. Mégis működhet, már amennyiben a szervezet tagjai képesek időnként a saját, aktuális érdekeiken felülemelkedni. Persze nem vagyok idealista, így pontosan tudom, hogy ez az a pont, ahol a legtöbb új intézményi modell elbukik.

A szkeptikusok, sőt akár még a cinikusok számára is érdemes lehet azonban komolyan venni ennek a rendkívüli tudósnak a további megfigyeléseit. Csíkszentmihályi

szerint ugyanis *az integritás megteremtése nem megy kíváncsiság és ambíció nélkül.*

Szükségszerű vajon, hogy a vezető kíváncsi legyen? Azt gondolom, igen. És ezt nem kizárólag egy másik nagy magyar származású, gyakorlatias gondolkodó, az Intel-nagyfőnök Andrew Grove (Gróf András), „csak a paranoidok élik túl" megközelítésének igazsága okán mondom. A kíváncsiság ugyanis Csíkszentmihályi-értelemben sokkal inkább egy játékos, felfedező megközelítés, semmint a lemaradás félelméből fakadó innováció. Mindig is olyan emberek társaságát kerestem, akikkel osztozni tudtam a felfedezés és az abból fakadó megértés örömében. Persze a „komoly" szervezetek világában a felfedezés sokak számára veszélyes terepnek számított, hiszen a kíváncsiság mindig magában hordozta annak a lehetőségét, hogy nem találunk semmi érdekeset, vagy olyasmire bukkanunk, amit a főnökeink nem értékelnek. Ezért is jött jól, ha a munkatársaink „nem hivatalos" formában is megszólíthattak bennünket, hogy kölcsönösen megoszthassuk egymással a felfedezéseinket, vagy kielégíthessük egymás kíváncsiságát. Akár úgy, ahogyan én is csináltam: reggel hét és nyolc között.

És, igen, ha már a kíváncsiság is lehet probléma, akkor bizony az ambíció még keményebb dió. Merthogy az irodai közeg hajlamos becsvágyként kódolni az ambíciót. Pedig sokkal inkább olyan lelki, erkölcsi erőről van szó, amely előrehajtja az egyént a célja megvalósítása felé. Egy

olyan ösztönző, amely az önmagunkban érzett képességeket a bennünk rejlő tehetséggel párosítva segít abban, hogy teljesítményünkkel kitűnjünk a sokaságból, és elérjük a kitűzött céljainkat. Az ambícióval kapcsolatos legfontosabb vezetői feladat kettős: egyrészt ügyelnünk kell arra, hogy a csapat tagjainak személyes célkitűzései összhangban legyenek a kollektív célokkal, vagyis egyén és szervezet egy irányba húzzon. Másrészt, ha úgy érezzük, hogy nincs már a saját vezetői szerepünkkel kapcsolatban ambíciónk, akkor bizony eljött a búcsú ideje. *Ambíció nélkül ugyanis lehetetlen vezetni, motiválni, irányt mutatni.*

AMIKOR A RUTIN A TELJESÍTMÉNY ELLEN DOLGOZIK

Gyakorlottnak és tapasztaltnak lenni értékes dolog, mindenki szívesebben dolgozik olyan iparosokkal, akik régóta űzik a szakmát, és ismerik a trükköket, tudják, hová kell ütni a kalapáccsal. Hasonlóan van ez akkor, amikor összetett üzleti és ügyviteli folyamatok működéséért vagyunk felelősek, a szakértelem itt is igencsak felértékelődik. Ismerni komplex informatikai rendszerek csínját-bínját, vagy éppen tudni azt, hogy miként biztosítható egy tevékenységlánc fennakadásmentes megszervezése, jelentős bevételt termel azoknak a vállalkozásoknak, amelyek képesek ilyen szakértelmet birtokolni, fejleszteni, és folyamatosan karbantartani. Felsővezetőként mégis úgy tűnt számomra, hogy a hosszú távú ügyfél-tanácsadó reláció és a közös munka során megszerzett rutin a teljesítmény ellen dolgozik.

Egyszer nálunk járt a világ egyik vezető vállalati szoftvercégének a helyi főnöke. Nagy szervezetet irányított, elemzőkkel, tanácsadókkal, fejlesztőkkel és persze marketingesek meg értékesítők egész hadával. Komoly szol-

gáltatói innovációra készültünk, ami nagy volumenű szoftverfejlesztéssel járt (ennek persze már régen híre ment a városban), így egyértelműnek tűnt, hogy a piacvezetőt is elhívjuk, különös tekintettel arra, hogy jó pár évvel ezelőtt dolgoztunk már együtt, és a kapcsolatunk folyamatosan fennmaradt. A találkozóra a főnök, szép színes ábrákkal, kimutatásokkal érkezett, és persze ismerve az elképzeléseinket, egy előzetes költségvetést is hozott magával. Minden jól ment, egészen addig, amíg miközben a bemutatót hallgattam, nem kezdtem összeadni magamban a tételesen lebontott költségvetés egyes elemeit. Nem stimmelt, mert a táblázatban szereplő „összesen" érték jelentősen eltért az egyes tételek matematikai összegétől.

Mikor rákérdeztem erre az ellentmondásra, azt a határozott választ kaptam, hogy természetesen a táblázatban feltüntetett végső összeg az irányadó, függetlenül az egyes tételek mellé rendelt részösszegektől.

Ez mélyen elgondolkodtatott a nagypályás szolgáltatók működésének természetéről. Talán nem vagyok egyedül azzal a nyugtalanító érzéssel, hogy manapság a gondosan felépített nemzetközi brandek nem feltétlenül közvetítenek olyan minőségű szolgáltatásokat, amelyet elképzelünk. Nyilván összetett jelenségről van szó, de azért pár trend jelentős mértékben támogatja ezt a hozzáállást.

A bázisalapú tervezés talán a szolgáltatási minőség ellaposodásához vezető legbiztosabb út. Be kell hozni a tervezett

árbevételt, nézzük hát, kiknél mit csináltunk tavaly. Persze nálunk egy egyszeri nagy fejlesztésről volt szó, de az eddigi hasonló területen megvalósított projektek afféle monopolhelyzetet biztosítottak a „nagykutyának", ami némi kizárólagosságérzéssel ruházta fel a nekik dolgozó menedzsereket. Úgy gondolták, az üzlet köré épült személyes „network" biztosítja, hogy ne maradjanak le az üzletről. És nem is alaptalan ez a hozzáállás.

Ez persze azzal is járt, hogy egy-egy projekt megszerzéséhez nem az ügyfél az egyedüli kapcsolati pont. *A vállalati szolgáltatások értékesítése messze túllépet a klasszikus „internal selling" kereteken,* és a cégvezetők idejük jelentős részét nem az ügyféllel kialakítandó szakmai párbeszédbe, hanem az adott beszerzést befolyásolni képes külső véleményformálók felkutatásába és megszólításába fektették. Ez a folyamatos lobbizás nem hagyott kellő fókuszt a valós szakmai kihívások megértésére, így a szolgáltatás sokszor egy máshol már létrehozott megoldás visszafogott ráfordításokkal megvalósítható „újraértékesítésévé" vált. Gyakran éreztem úgy, hogy a szerződés aláírásával tulajdonképpen véget is ért a szállító érdemi figyelme, és a teljesítés egy „szükséges rossz", amivel kompenzálható volt a szerződéskötésig elvezető kalandos út. Persze azt is láttam, hogy a különböző érintettekkel folytatott egyeztetések értéket teremtettek, hiszen segítettek az általunk felvetett problémák megfelelő kontextusba helyezésében, és ez nagy segítség volt számunkra. A probléma azonban

az, hogy ennek a piaci edukációnak a költségeit a szállító a mi projektünkre terhelte, amely ezáltal jelentős erőforrásokat veszített.

Aztán itt van a „tehetségprobléma". Ha valami megrengette ezeknek a nagyvállalati szolgáltatóknak a hatalmát, hát az az, hogy a világ változásával mindinkább tehetség nélkül maradtak. A mai fiataloknak sokkal inkább egy értelmes cél (küldetés?) kell, semmint egy fajsúlyos névjegy. Ismerőseimtől hallom, vezetőként pedig magam is láttam, hogy hatalmas harc megy azokért a friss diplomásokért, akik képesek lesznek valódi innovációra, vagy akár magas minőségű munkavégzésre. Ebben a küzdelemben pedig ezek a nagy cégek nem indulnak túl jó helyzetből, ami önmagában nemcsak rendkívül érdekes és szokatlan, de sokak számára még mindig hihetetlen jelenség.

A legelkeserítőbb mégis az volt, amikor azt láttam, hogy a szállító a klasszikus alibijátszmára készül. Mit jelent ez? Amikor hajlandó volt irreális szakmai és/vagy pénzügyi feltételeket is vállalni, mert úgy gondolta, hogy az adott felállásban, adott keretek között az egész projekt értelmetlen, de legalábbis erősen megkérdőjelezhető. Ezt pontosan tudta, mégis megpróbálta eljátszani a „jó fiút", és nagy lendülettel hozzálátott a teljesítéshez, tudván, hogy a projekt előkészítésében jó munkát végzett: a lobbierő meg fogja védeni a projekt nem teljesítésének következményeitől, miközben a részteljesítésekért számlázott összegek nyereségbe fordítják majd az egyébként nem túl értelmes involvációt. Ezen a ponton terült meg igazán a fentebb említett személyes hálózat kiépítésébe fektetett idő.

Amikor a rutin a teljesítmény ellen dolgozik

AMIKOR ELÉRKEZIK AZ IDŐ A TÁVOZÁSRA

Az ember felsővezetőként hamar megtapasztalhatta, hogy a nagy, bürokratikus intézmények csúcsait sajátos dinamika uralja: kiszámíthatatlan irányból érkező széllökések és előjel nélkül lecsapó viharok. Ez persze kívülről kevésbé látszik; sokan úgy vélekednek, hogy a vezető helyzete biztosabb, mint bárki másé a szervezetben. Ez városi legenda. Az irányítás stabilitásának megőrzéséért naponta meg kellett küzdenünk, és ez rengeteg mentális energiát emésztett fel. Nem arról beszélek, hogy mindenki és minden összeesküdött ellenünk (bár sok vezetőtársamnál ez alapmeggyőződés volt), de az tény, hogy a konfliktusok erőteljesebbek és kiszámíthatatlanabbak a nagy rendszerek élén, ahol az is a küldetés része, hogy elfoglaljuk és megőrizzük a helyünket. Ehhez persze másoknak is volt szavuk, és a dolgok természetéből adódóan akaratuk néha erősebbnek bizonyult a mienknél.

A szervezet élén való szolgálatot ezért sosem az idők végezetéig vállaljuk. Ezzel célszerű tisztában lennünk, amikor átvesszük a megbízólevelünket. Vagyis előállhat

az a helyzet, amikor tovább kell lépni. Ez nem egyszerű, hiszen nehéz racionálisnak maradni, amikor az ember körül elszabadulnak az indulatok. Meggyőződésem, hogy *a vezetővé válás utolsó, legnagyobb erőpróbája a méltósággal való távozás képessége.*

Ezek az én szabályaim, amelyeket a személyes tapasztalataim alapján fogalmaztam meg:

1. TUDNI KELL, MIKOR KELL FELÁLLNI

A nagy szervezetek irányítása olyan, mint a sakk. Viszonylag egyszerű szabályok mentén, egy jól körülhatárolható térben is meglepően komplex helyzetekkel találkozhatunk. Egy adott szint felett a matt „nem csak úgy megtörténik", a fenyegetettség több lépésen át körvonalazódik, behatárolódnak a lehetőségek, míg végül a támadás konkrét formát ölt. Mindent megteszünk, hogy elkerüljük a vereséget, de egy ponton világossá válik, hogy ezt a partit elveszítjük. Ahhoz, hogy emelt fővel és méltósággal távozhassunk, a legfontosabb, hogy elismerjük – elsősorban magunk előtt – a vereséget, és ennek megfelelően cselekedjünk. *Fontos, hogy ne engedjük át ilyenkor sem a kezdeményezést, és a személyünket érintő döntést mi magunk hozzuk meg.* Voltam már ilyen helyzetben. Felsővezetői küldetéseim nagy része a közigazgatáshoz kötődik, ahol nagy, monolit ügyviteli

rendszerek digitális átalakítása volt a feladatom. Ezek a változtatások óhatatlanul kikezdték a status quót, éles konfliktusokat generálva a szervezet belső és külső környezetében. Ezért jó, ha tisztában vagyunk vele, hogy az ellentétes erők akár felül is kerekedhetnek. Ez benne van a vezetői sakkjátszmákban. El kell tudnunk fogadni, ha a személyünk a további konstruktív munka akadályává válik, akkor távoznunk kell. Nyilván egyszerűbb mondani, mint csinálni, de hiszem, hogy a felsővezetőnek képesnek kell lennie befejezni a játszmát. Ezért is fontos, hogy ne csak a partnereinket és szövetségeseinket, de az ellenfeleinket is megfelelően válasszuk meg. Nem mindegy, kivel szemben maradunk alul.

2. AZ EMBER ÁLLJON KI A MEGGYŐZŐDÉSE MELLETT

A modern szervezetek irányítása legalább annyira politika, mint szakmunka. Ez nem újdonság, mindig is így volt. Ennek megfelelően a vezetés sokkal inkább kompromisszumok kereséséről szól, semmint konfrontációról. El kell fogadnunk a miénkkel ellentétes érdekek létjogosultságát, és azt, hogy ezeket a partnereink igyekeznek érvényesíteni. Fontos, hogy legyen bennünk kellő rugalmasság a különböző szempontok közti konfliktusok feloldásához. Azonban vannak határok. *A szükséges komp-*

romisszumok során nem veszíthetjük el az önazonosságunkat. Vagyis nem adhatunk fel olyan alapelveket vagy értékeket, melyek a szervezeti és személyes identitásunk alapját jelentik. A közigazgatásban dolgozó vezetőként nálam a törvényesség sosem kérdés. Ez elég egyértelműen hangzik, de korántsem egyszerű az annak való megfelelés, tekintettel a magyarországi jogszabályi környezet belső ellentmondásaira. Ezeket a furcsa helyzeteket az apparátus jellemzően feloldja a gyakorlati munka során, vezetőként azonban mindig kiálltam amellett, hogy jelezzem a jogalkotónak a problémákat, felvállalva azt is, hogy „akadékoskodónak" tartanak. Ezzel jellemzően sok konfliktust generáltam, de úgy véltem, nem szabad ezek felett átsiklanunk, még akkor sem, ha egyébként meggyorsíthattunk folyamatokat.

Hasonló volt a helyzet akkor, ha tárgyi tévedést láttam olyan stratégiai tervekben, amelyeket partnerintézmények vagy felettes hatóságok jegyeztek. Ezek számomra nem voltak tolerálhatók, még akkor sem, ha ezzel gyengítettem a személyemmel kapcsolatos bizalmat magasabb döntéshozói körökben. Ha az érveimet nem cáfolták, de mégis arra kényszerültem, hogy visszavonulót fújjak, akkor az eset erkölcsi dilemmává vált számomra. Az évek során mégis azt vettem észre, hogy ez az önazonosság súlyt adott a szavaimnak, odafigyeltek rám. A meggyőződésünk melletti kiállás sosem lehet megfontolás tárgya. Megtanultam elengedni azokat a helyzeteket, amelyekben a meggyőződésemmel vagy hitemmel ellentétes cselekedetet vártak tőlem. Ha ez nem így történt volna, vezetői mivoltom jóvátehetetlen károkat szenved el. Nem azt mondom, hogy minden esetben igazam volt. Mindenkinek megvan a maga igazsága, és a maga igazságához való joga. Ezt azonban az ember nem szokta lecserélni egy pozíció megőrzése érdekében.

3. FELELŐSSÉGGEL TARTOZUNK A MUNKATÁRSAINK IRÁNT

A felsővezetői megbízás vége nehéz helyzetbe hozza a közvetlen munkatársakat. Azokat, akik nap mint nap kiálltak az általam vallott irányvonal (sőt értékek) mellett; jelentős szerepet vállaltak a döntéseim előkészítésében, illetve abban, hogy az általam jegyzett döntések eljutottak az érintettekhez. Egy komolyabb szervezet esetén akár húsz ember egzisztenciájáról is szó lehet ilyenkor. Jellemzően közéjük tartoznak a személyes titkárságomon dolgozók, a belső ellenőrzésért felelős bizalmi embereim, vagy a humánpolitika megvalósításáért felelős munkatársaim.

Sosem kértem ezektől a kollégáimtól, hogy ők is felmondjanak, amikor egy komolyabb konfliktust követően elváltak az útjaim a szervezettel. Fontos visszajelzés volt számomra, ha ők mégis követtek, átengedve ezzel a pá-

lyát az új vezető bizalmi csapatának, és hitet téve a közösen megvalósított munka mellett. Megható gesztus ez, amely jelentős felelősséget helyezett rám. Mi legyen ezekkel az emberekkel? Azt hiszem, ez egyértelmű: felsővezetőként jelentős kapcsolatrendszerrel bírunk, amelyet ilyenkor használnunk kell. Ez nem is lehet kérdés.

A lojalitás számomra mindig kétirányú: ha a munkatársaim megajándékoznak vele a vezetői munka során, nekem is ki kell állnom mellettük, ha úgy hozza a sors.

4. NEM LEHETÜNK KISZOLGÁLTATOTTAK

A személyes integritás megőrzéséhez mindvégig függetlennek kell maradnunk. *Egy felsővezető nem lehet egzisztenciálisan kiszolgáltatva annak a szervezetnek, amelynek az irányításával megbízzák.* Hogyan is járhatna el a szervezet érdekében, ha a döntései konfliktusba kerülhetnek a személyes céljaival?

A legfontosabb érték, amellyel egy vezető rendelkezhet: az autonómia. Mindig is arra törekedtem, hogy a felsővezetői szerepvállalás ne legyen pénzkérdés számomra. Ha sikerül ezt megvalósítanunk, akkor felszabadulunk az elvtelen kompromisszumok kényszere alól.

A vezetők munkáját természetesen meg kell fizetni. Ez azonban nem lehet számunkra elsődleges motivátor. Mi a rendszerért vállalunk felelősséget, és ha úgy alakul,

hogy a feladatot már nem tudjuk az elképzeléseinknek és az általunk vallott értékeknek megfelelően ellátni, akkor át kell adni az elnöki szobát másnak. A saját, szabadon meghozott döntésünk alapján.

AMIT A POLITIKUSOKTÓL TANULTAM

Közszolgálatot ellátó szervezet vezetőjeként napi munkakapcsolatban voltam stratégiai döntéshozókkal. Olyan emberekkel, akiket a köznyelvben előszeretettel nevezünk „politikusnak", nyilván joggal, hiszen felhatalmazásukat a választóktól kapják, miközben munkájuk egy elvi politikai irányvonal gyakorlati megvalósításáról szól.

Nem mondanám, hogy egyszerű és konfliktusmentes volt a politikával való együttműködés, de a hiedelemmel ellentétben messze nem egy érthetetlen szabályrendszer szerint működő irracionális világról beszélhetünk. A menedzsmentalapelvek egy minisztériumban is működnek, hiszen – akárcsak a forprofit szervezeteknél – itt is különböző motivációval, háttérrel és ismerettel rendelkező emberek munkájának összehangolása a feladat. A politikai szinten is jegyzett vezető tehát a vállalati világhoz hasonló „leadership" kihívások mentén válik a közösség elismert vagy éppen sikertelen tagjává. Az elmúlt időben több olyan vezetői megközelítést is tapasztaltam ebben a körben, ami bármely – nem kormányzati – relációban

SZTE Klebelsberg Könyvtár és Levéltár SZEGED

irányadó lehet. Nem nagy ívű szervezeti struktúrareformokra gondolok most, hanem inkább olyan mindennapi rutinokra, amelyek következetességük okán valódi, a szervezeti kultúráig elérő változásokat alapoznak meg.

Egyik miniszterrel való gyakori szakmai találkozásaimat például témától függetlenül az jellemezte, hogy *sosem várakoztatott meg, ha pedig nálam volt a megbeszélés, sosem késett el.* Higgyék el, ritka volt az ilyen. Esetenként még a számunkra szolgáltatásokat nyújtó tanácsadóktól is kaptam közvetlenül a megbeszélésünk előtt rövid szöveges üzenetet, hogy „elnézést, 10 percet késni fogok". Itt bizony többről van szó, mint pontosság. Az időben való megjelenés a partner iránti tisztelet elemi megnyilvánulása. Fontos üzenet ez, különösen olyasvalakitől, aki a kormányzati stratégiát érdemben meghatározó tartalmú napi programmal bírt. Sokat lehetett ebből tanulni. Igyekszem én is az élet minden területén pontosnak lenni, és olyan kapcsolatokat kiépíteni, amelyek kölcsönös tiszteletre épülnek. Nehezen tudom elképzelni, hogy e nélkül kialakulhatna a közös munka valódi inspirációja. Azok a helyzetek visznek előre bennünket, amelyekben megéri pontosnak lenni.

Egy másik minisztert – talán a szakterület okán is – a rendet és fegyelmet értékelő, illetve azt megkövetelő vezetőnek tartottak. Többször is találkoztunk, és úgy vélem, megalapozott volt ez a vélemény. A kiszámítható működést az összehangolt csapatmunka mellett a terv-

szerű vezetői gyakorlat határozta meg, amely képes volt kialakítani az aktuális feladatok áttekintésének rutinját. Nem tűnik különleges dolognak, mégis úgy vélem, még a vállalati világban is ritka, hogy *a menedzsment a szombat reggelt az adott hét áttekintésének, és a következő hétre való felkészülésnek szenteli.* Egyszerű tematika mentén zajló megbeszélések voltak ezek: mit teljesítettünk a vállalásokból, mit kell továbbra is napirenden tartani, és milyen kihívások mentén szervezzük meg a következő hetet. A szervezet működési ritmusának folyamatos biztosítása mellett az igazi hatást mégis az fejtette ki, hogy a felsővezetés felkészülten vágott neki a hétnek. A hétfő már egy előre végiggondolt tartalmi váz mentén indult, és ez kiszámíthatóságot, határozottságot közvetített a szervezetnek.

Az igazi politikai vezető munkájának legfontosabb eszköze a kommunikáció. Ez persze valamennyi vezetőre igaz, az iparág vagy a hivatal jellegétől függetlenül. A politikai vezető kommunikációs gyakorlatában azonban van olyan megközelítés, amely újdonság a politika nemzetközi gyakorlatában az elmúlt években. Ez pedig *az összetett üzenetek egyszerű módon történő megfogalmazása.* Sok kritikus „leegyszerűsítésnek" tartotta mindezt, szerintem azonban ez itt nem helytálló. Egészen pontosan tudom, hogy a távozott már kormányzati szereplő azért, mert nem volt képes egy bonyolult ágazati reformtervet egyszerűen megfogalmazva bemutatni. A szokatlanul hosszas és részletező ismertetés gyakorta felesleges, a fontos

kérdés: „rendben, értem, de hogyan fogom ezt elmagyarázni Béla bácsinak", mindig megválaszolásra vár. Azok, akik populizmusért kiáltanak ilyenkor, általában más relációban teljesen természetesnek tartják a kockázati befektetők azon elvárását, hogy egy bonyolult informatikai megoldást is képesek legyenek a vezetők három egyszerű mondatban összefoglalni. Ez persze sokszor nem sikerül, pedig vezetőként nagyon nagy szükségünk lenne arra, hogy a szervezet valamennyi érintettje értse a céljainkat, elképzeléseinket és a döntéseink tartalmát. És ez nem csak a szóbeli kommunikáció során kell, hogy irányadó legyen. A pozícióm sok olvasással járt, elemzések, jelentések tucatjait böngésztem akár naponta. Ez alapján biztosan állíthatom, rengeteg kihasználatlan lehetőség van még a vezetői összefoglaló műfajában. Nagyon gyakran csak időigényes „morfondírozás" után derült ki számomra, mit is akar az előterjesztő. Ez pedig meglehetősen időigényes volt, és nem csak elnöki szinten. Az egyszerű megfogalmazás igénye nem felületességből fakad. Az érthetőség – esetenként közérthetőség – a fontosnak tartott üzeneteink célba juttatásának talán legfontosabb eszköze.

AZ ADATGURU, A KÖLTSÉGVETÉSI SZAKÉRTŐ MEG A TŰZOLTÓ

Sokat gondolkodom, törvényszerű-e vajon, hogy bizonyos szervezetek bizonyos típusú embereket vonzanak. Vannak ugye a jól ismert sztereotípiák például a startupcégekről, hogy ott mindenki „geek", pólóban jár dolgozni, pizzát eszik, és Macet használ. Ismerek jó pár feltörekvő techcéget, nem igazán illik rájuk ez a leírás, hogy őszinte legyek. Aztán van a közvélekedés, hogy a közigazgatásban mindenki unalmasan beletörődött a sorsába, és alig várja a nap fénypontját, a munkaidő végét. Nos, ezt a közeget is elég jól ismerem, de ez a leírás sem fedi tökéletesen a valóságot, még akkor sem, ha a részigazságok történetesen erősítik ezt a képet.

Egyszer kérdés érkezett a pénzügyminisztériumból, kellett nekik az információ egy sürgős kormányzati döntés előkészítéséhez. Nem olyan bonyolult dolog: mennyi bevételt realizálnak Magyarországon az önkormányzatok a parkolási díjból? Összehívtam a csapatot, hogy megtudjam, mennyi idő kell a válasz megadásához. Azt gondoltam, hogy bele fog telni pár órába, mert sajnos ezeket

az adatokat az önkormányzatok nem egységes szabvány szerint, hanem a saját nyilvántartási logikájuk szerint könyvelik. Igazság szerint azon sem lepődtem volna meg, ha az adatok összegyűjtésére rámént volna egy nap, végül is lehet, hogy össze kell dobni egy speciális lekérdező algoritmust. A kollégáim hozzáállása mégis meglepett, mert az adatguru válasza kimerült annyiban, hogy ilyen adattal nem tudunk szolgálni. Ennek a megállapításához viszont közel három napra volt szükség.

2020 tavaszát nálunk is az addig még sosem tapasztalt vírushelyzet határozta meg. Már az elején látszott, hogy komoly problémák lesznek a gazdaságban, így adatszolgáltató szervezetként fontosnak tartottam, hogy a politikai döntéshozókat folyamatosan segítsük különböző előrejelzésekkel. Megkértem a költségvetési szakértői csapat főnökét, készítsenek különböző szcenáriókra vonatkozó becsléseket: hogyan alakul a pénzügyi mozgástér optimista és pesszimista forgatókönyvek esetén. Nos, nem egészen azt kaptam, amit vártam: vették az eredeti költségvetést, és az egészet átszámolták egységes szorzókkal, végig konstans hatást feltételezve. Mondtam, hogy ez nem lesz jó, mert szinte kizárt, hogy minden területet azonos mértékben érintene a kialakuló helyzet. Én egy olyan elemzést vártam, amelyben megjelenik az események kreatív értelmezése: amely végiggondolja, hogy a gazdaság leállása miként fogja érinteni a különböző ágazatokat, és több lehetséges va-

riációt is bemutat, valószínűségeket hozzárendelve az egyes kimenetekhez.

De hogy ne csak házon belülről hozzak példát: egyik este tűzjelzés érkezett a központi számítógépes egységünktől. Ez egy külön épület, szigorú biztonsági felügyelettel, biztosítva a számítástechnikai kapacitások zavartalan működését. A dolog érthető, hiszen nemzetgazdasági szempontból stratégiai jelentőségű adatvagyont kezeltünk. Részletes protokoll szabályozta, hogy tűz esetén miként kell biztosítani a gépterem folyamatos működését. Ehhez képest a kivonuló tűzoltóparancsnok – figyelmen kívül hagyva a speciális eljárásrendet – első lépésként egyszerűen áramtalanította az ingatlant, anélkül hogy meggyőződött volna a vészhelyzet valós mértékéről. Mondanom sem kell, hogy ezzel jelentős adatkár is érhetett volna bennünket. Persze kiderült, hogy a riasztórendszer tévesen jelzett, és nem volt tűz. Szerencsére érdemi adatvesztés sem ért bennünket. Azóta is értetlenül állok a történtek előtt.

Meggyőződésem, hogy a fenti esetekben nem csak én vártam volna többet az érintettektől. De vajon miért alakul ki ez a „tegyük meg a minimumot, hátha az is elég lesz" mentalitás? Miért alaphozzáállás sok embernél, hogy a rutintól eltérő kihívást próbálja nagy ívben elkerülni, és csak annyit beleadni a munkába, amennyi feltétlenül szükséges? Miért választják sokan kritikus helyzetekben is az egyszerűbb, de a valós megoldás ígéretét nem hordozó megoldást? Miért nem motiváló egy adott

feladatnak a minőségi megoldása? Vajon a szervezet tevékenysége (vagy talán tehetetlensége) „termeli ki" ezt a mentalitást, vagy vezetési problémáról van szó?

Az biztos, hogy összetett jelenséggel állunk szemben, amely több forrásból is táplálkozik:

Akármennyire furcsa is ez a mai világban, de még mindig, sok ember tekint úgy arra a szervezetre, ahol dolgozik, hogy az „örök". Nem hiszi el, hogy ma már semmi sincs kőbe vésve: sem a beosztás, sem a szervezeti egység, amelynek tagja, és persze a vállalat egésze sem. Ma már nincsenek alibipozíciók. Ami nem mozog és változik, az óhatatlanul elsüllyed. A rutint már a közigazgatásban is gépesítjük. Önálló gondolatok, kreativitás és kiemelkedő teljesítményre való törekvés nélkül még ki lehet húzni egy darabig, de éveket már aligha érdemes erre a stratégiára építeni. El kell fogadni, hogy a változások nemcsak hogy gyorsuló ütemben alakítják a világunkat, de elérnek mindenhová. Nem lesznek állóvizek, amelyben az unalom és a középszer kompromisszumot köthet a kiszámíthatósággal. Ennek vége.

Aztán ott van a közigazgatást és sok nagy üzleti szervezetet is jellemző kontraszelekció. El kell ismerjem, ez sok energiát elszívott a teljesítménytől. Az emberek figyeltek, és rájöttek, hogy „okosnak" lenni nem feltétlenül életbiztosítás. Akár baj is származhatott belőle, ha a feladat iránti lelkesedés olyan megoldásokhoz vezet, amely a megkérdőjelezte a fennálló helyzetet, akár csak apró részleteiben.

Valami újszerűt javasolni könnyen a status quo megbillenését okozhatja, ez pedig a környezetünket nem feltétlenül tölti el boldogsággal. Na és persze mindezek mellett (vagy inkább felett) ott van a kínzó kérdés: mi van, ha nem is jó a megoldás, amivel előállok? Ha már az egész kérdést rosszul közelítem meg? Úgyhogy a munkatárs levonja a megfelelő következtetést: nem kell ugrálni, azért még nem rúgtak ki senkit, mert „nem tolta magát előre". Nos, dehogynem! Ma a szervezetek sokkal jobban átláthatók, mint az elmúlt évtizedekben bármikor. A technológia összetettségének fokozódásával párhuzamosan az egyén hatása (és felelőssége!) megnevezhető, számszerűsíthető és elemezhető. Az persze más kérdés, hogy a munkatársaink milyen minőségű támogatást kaptak tőlünk, vezetőktől a saját felelősségük megértéséhez, átéléséhez és az annak megfelelő magatartásminták kialakításához. Nem győzöm hangsúlyozni: az éremnek két oldala van, és bizony elég sok még a teendőnk.

Merthogy nem szabad elhallgatnunk: a vezetés gyakran lehatárol és bekorlátoz. A kezdeményező hozzáállás hiánya sokszor a megfelelő példa hiányából fakadt. Nem volt ösztönzés, lelkesítés, annál inkább félelem és „merjünk kicsik lenni" túlélési stratégia. Gyávaság a kudarcoktól, a szokásostól eltérőtől, és attól az elbizonytalanodástól, amely a járatlan utak követésének szükségszerű sajátja. Az agilitással együtt jár a hibázás, ezt sosem szabad elfelejtenünk. A hibáktól való elzárkózás sokkal nagyobb

probléma, mint a tévedés lehetőségének felvállalása. És ez akkor is így van, ha a kudarcokért az igazgatóság előtt is számot kell majd adnunk.

Nem szeretném tehát megkerülni a vezetés felelősségét ebben a kérdésben. Hiszen nagyon nagy mértékben hozzájárul a menedzsment hozzáállása az „alibikultúra" kialakulásához. Ahogyan Adam Scott, a Dilbert figuráját megalkotó karikaturista fogalmazott: *„...egy ideális világban vezetőként az lenne a feladatod, hogy célokat tűzzél ki, és megszerezd a forrásokat ezek megvalósításához. De nem élünk ideális világban, jórészt olyan embereknek köszönhetően, mint amilyen te vagy..."* Gondolkodjunk el ezen.

ELŐTTEM AZ UTÓDOM...

Van itt egy téma, amit a komolyabb vezetőknek nem érdemes sokáig kerülgetniük: kinek adjuk majd át a stafétát. Persze kérdés, hogy ez a mi döntésünk, vagy mások majd meghozzák helyettünk, amikor elérkezettnek látják az időt. A szerencsésebb helyzetű szervezeteknél mindenesetre az első számú vezető bónuszát gyakran kötik ahhoz a tényhez, hogy van-e olyan általa megjelölt és legfőképp felkészített „utód", aki bármikor bevethető.

Nem egyszerű itt jó megoldást találni, már csak azért sem, mert a nélkülözhetetlenség nimbusza a vezetői ego szinte természetes alapeleme. Nem véletlenül jutottunk oda, ahol vagyunk, személyünk pedig a szervezet eredményességének és sikerének fontos garanciája. És erről bizonyos mértékben akkor is meg vagyunk győződve, ha egyébként őszintén hiszünk a csapatmunkában, és kulcspozíciókat igyekszünk nálunk felkészültebb – és talán itt elfogadható: okosabb – munkatársakra bízni.

Szóval az embert visszatérően foglalkoztatja ez a gondolat, így jó stratégiának tűnik, ha tudatosan készül erre

a helyzetre, és igyekszik a következő generációt jó időben helyzetbe hozni. Hadd kövessenek el minél több hibát még védett környezetben, hogy aztán az erre alapozott tanulás mentén váljanak felelős, megbízható és – bizony – szerethető vezetőkké. Persze az utódok kinevelése olyan, mint az értékesítés: több lead nem jön be, mint ahányból a végén aztán üzlet lesz. Ezt sajnos el kell fogadni. És keményen ragaszkodni is kell hozzá. Ez az a terület, ahol a kényszerűségből ha „nincs ló, szamár is megteszi" döntések nemcsak a szervezet erejét, de a mi megítélésünket, sőt egész örökségünket is lenullázhatják. Így itt nem nagyon van helye a kompromisszumoknak. Inkább hallgassunk a kétségeinkre és a megérzéseinkre. A vezetői utánpótlással kapcsolatos döntéseink a legfontosabbak közé tartoznak.

Na de miről ismerszik meg a befutó? A kérdést közelítsük meg inkább úgy, hogy ha a három alapfeltétel bármelyike is hiányzik, akkor nem lesz az aspiránsból vállalható vezető. E mellé pedig bármilyen egyéb jó vagy rossz (!) tulajdonság csak erősítheti a jelölt esélyeit. Egyszer lehetőséget biztosítottam egy fiatal, feltörekvő kollégánknak, hogy megmérettesse magát az egyik kritikus fontosságú alegységünk vezetői posztjának várományosaként. Jó kiállású, okos fiatalemberről volt szó, akit a végekből hívtunk a központba, hogy bizonyíthasson. Sajnos mindhárom alapfeltétel esetében elbukott, így az ő példáján fogom most ezeket bemutatni. Előtte azonban válaszol-

nék arra a kérdésre, ami az imént biztosan az olvasóban is felmerült (legalábbis a kritikus kollégáim előszeretettel vetik fel): mégis hogyan sikerült így mellényúlni, hogy a jelöltem háromból három kihívást is elbukott. Úgy, hogy sajnos ezek a dolgok előre nem látszanak, csak ha az illető már pozícióban van, ahol bizonyíthat. Bármilyen ideális legyen is az előélet, a tapasztalatom az, hogy csak a hatalom közelsége hozza ki azokat a jellemvonásokat, amelyek a vezetői munkát minősítik. Nézzük tehát:

A jelölt megkapta azt a pozíciót, amelyre a szakmánkban sokan úgy tekintenek, mint a karrierút csúcsa: ígéret több száz ember munkájának irányítására, egy nemzetgazdasági és nemzetbiztonsági szempontból is kiemelt szervezet élén, felelősséggel összetett jogi, pénzügyi és informatikai rendszerek összehangolt működtetésére. A pozíció véglegesítése előtt egy év tanulóidőt ajánlottam: én megnevezem őt, mint a jelenlegi, nyugdíjba készülő főnök utódját, ő cserébe egy év alatt megtanulja a szervezet működését, hogy készen álljon annak működtetésére. „Deal done!" – gondoltam. De itt kezdődtek a problémák.

Az első léket ezen a hajón a *„tanulni vágyás"* hiánya ütötte. Bonyolult dolgokkal foglalkoztunk, és bizony nekünk egyszerre kellett bankárnak, jogásznak és informatikusnak lennünk. Meg persze a társadalom felé meglévő felelősségünk okán szociológusnak is. Egy ilyen komplex ügyviteli struktúrához bonyolult lelkivi-

lágú szakértők kellettek, akik – részben a sok évtizedes rutin okán – inkább megcsinálják, semmint elmagyarázzák, hiszen az jóval gyorsabb. Ez a vezetőt igen nehéz helyzetbe hozza: ha nem érti a munkafolyamatok és az azokkal kapcsolatos megfontolások részleteit, nem tud kialakulni a saját meggyőződése, és kiszorul majd a szervezeten belül zajló vitákból. Ez a tanulás persze nehéz. Először is ott vannak a szirénhangok: „főnök ezt bízd ránk, majd mi megoldjuk, nem kell ezt érteni, neked stratégiai feladataid vannak, törődj inkább azokkal." Igen nagy csábítás!... Ha viszont kellően makacs a megértési szándékunk, akkor újabb nehézséggel szembesülünk: „Minek akarod ezt részleteiben megérteni? A tapasztalatomra szükséged lenne, de rám még nem?... hát sok sikert hozzá..." Ide sok türelem kell. És annak a képessége, hogy kezelni tudjuk az állandó frusztráltságot: sokszor előfordul, hogy úgy érezzük, már értjük, aztán kiderül, mégsem olyan egyszerű az egész, ahogy tegnap még kinézett. Ezeken a visszatérő mentális kríziseken csak a kitartó és lankadatlan tanulási vágy fog átsegíteni. Ha meg akarjuk érteni. Ha zavar, hogy nem látjuk át. És ehhez bizony szeretni kell a szakmát. Nem lehetünk valamiben jók, amit nem szívesen csinálunk. Olyan dolgot nem tudunk eredményesen vezetni, ami nem áll közel hozzánk. Sajnos a jelöltemről hamar kiderült, hogy hiányzik belőle ez a belső motiváció. Nem akarta a szakmánkat részleteiben megismerni. Így nem

is tudott részévé válni a szakmai diskurzusnak. E nélkül pedig aligha alakul ki vezetői tekintély, igaz?

Mindehhez persze szorosan kapcsolódik a második alapfeltétel: *a munka iránti alázat.* Lehet, hogy régimódinak tartanak ezért, sőt biztosan vannak, akik kifejezetten utálnak is miatta, de én szeretek elsőnek megérkezni, és utolsóként hazaindulni. Rendben, tudom, ez afféle „kapitány"-mentalitás, ami nem feltétlenül illett egy modern szervezethez, de szerintem a vezető legyen látható a csapat számára. Fontosnak tartom, hogy az emberek tudják: a vezetés a helyén van, elérhető, ha szükséges. Meggyőződésem, hogy a munka iránti alázat mértékét jelzi, hogy mennyi időt szánunk rá az életünkből. Még mielőtt a life-balance modell hívei megköveznének: tisztában vagyok vele, hogy mindenkinek szüksége van szabadidőre és feltöltődésre, beleértve engem is. De ha valamit komolyan csinálunk, akkor az szinte észrevétlenül igényel egyre több időt az életünkből. És ez így is van rendjén. Mivel foglalkoznánk, ha nem azzal, ami fontos számunkra? Egy vezetőnek pedig a munkája fontos. Felvállalom: a legfontosabb. Aspiráns vezetőként *nem* érkezhetünk egy órával később a munkahelyre azoknál a kollégáknál, akiktől a szakmát el szeretnénk lesni. A munkához alázat kell, és ez aligha megjátszható. Vezetőként ebből is példát kell mutatnunk. A jelöltem bizony félreértelmezte ezt. Nem vezetői kiváltság, hanem a szerepünk félreértelmezése, ha látványosan távol maradunk a szervezettől.

És végül, mint harmadik alapvetés, amit én a neveltetésem okán is kiemelten fontosnak tartok: *tisztelet az idősebbeknek.* Ez számomra nem csak az életkornak szóló megbecsülés. Hanem a tapasztalat és rutin elismerése is egyben. Annak az elfogadása is, hogy bizony van még mit tanulnunk. Ily módon pedig ez az alapelv szorosan kapcsolódik a tanulási vágyhoz.

A történet vége egyszerű: ebből a fiatal feltörekvő szakemberből nem lett felsővezető. Túl sok lecke hiányzott nála az élethez szükséges tanulmányokból. Egyszer majd talán, bár ebből a szempontból inkább realista vagyok. A fenti három alapfeltételnek való megfelelés ugyanis a lelkünk mélyének tükröződése. Ezt vagy hozzuk magunkkal, vagy valamilyen külső sokk hatására rávesszük magunkat az alapértékeink újraprogramozására. Úgy magunktól nem szokott sikerülni...

ERZSÉBETTEL JÓ EGYÜTT DOLGOZNI

Nem lehet teljes ez a történetgyűjtemény anélkül, hogy ne beszéljünk a munkatársakról. A szervezeti teljesítmény a munkatársak és a vezetők között kialakuló dinamikák függvénye, aminek jóval több aspektusa van, mint azt a vezetésszervezési szakirodalom sejtetni engedi. Nehéz persze rendszert alkotni ebben a kérdésben, annyira szerteágazó jelenségről van szó, és ha előbb nem, hát akkor a mindennapi gyakorlat során valamennyi vezető számára nyilvánvalóvá válik, hogy mennyire komplex lehet a munkakapcsolatok világa.

Számomra a „helyzetfüggőség" elfogadása jelentette az igazi megfejtést. Annak a felismerése, hogy a munkatársakkal való együttműködés optimuma minden esetben más és más. A klasszikus helyzetfüggő (szituatív) vezetői modellt megalkotó Hersey és Blanchard abból indultak ki, hogy a dolgozó a feladatok ellátását illetően négy fejlettségi szinttel rendelkezhet: a folyamatos támogatást igénylő kezdőtől a feladatát tökéletesen ellátó, önálló szakemberig. A fejlettségi szintek besorolása

„a szaktudás és a motiváltság mátrixa" mentén történik, tekintettel arra, hogy a vezetőre minden szinten más-más feladat hárul az optimális munkafeltételek kialakításában. Fel kell tehát ismernünk, hogy az egyén vezetéssel kapcsolatos igényei és elvárásai, illetve a munkatárs személyes motivációi a szakmai fejlődési úttal párhuzamosan folyamatosan átalakulnak. Ezt a dinamikát pedig tovább bonyolítja a feladatkörnyezet változása. Vagyis a munkafeltételek optimumát az egyén aktuális helyzetén kívül a szervezeti környezet adott pillanatbeli állapota is meghatározza. Ez így már bizony sokismeretlenes egyenlet. Talán említettem korábban, hogy matematikusként végeztem, így tanult szakmám szabályai szerint állítom, hogy az egyszeri vezető ezen a ponton az összefüggések meglehetősen bonyolult szövetével szembesül.

A szervezeti környezetről lesz még szó, most összpontosítsunk a munkatársra. Sosem voltam az a típus, aki egy jobb ajánlatért hajlandó gyorsan továbbállni, így viszonylag hosszú időt töltöttem egy-egy szervezetnél. Ez a fajta hűség azzal is járt, hogy az embernek volt ideje végigkövetni, miként változnak a kollégái, hogyan lesz valaki kezdőből a szakmáját magas szinten művelő profivá. Egyszer egy magánbeszélgetés során megkérdezték tőlem, hogy szerintem milyen a jó munkatárs. A fenti okfejtések alapján nem szívesen rukkoltam elő örök érvényűnek tűnő coelhói igazságokkal, de aztán hirtelen eszembe jutott Erzsébet, és úgy gondoltam, hogy ő általánosítható megtestesítője mindannak, amit a jó munkatársakról gondolok.

Erzsébet régi motoros volt, az egyik vidéki kirendeltségünkről került fel a fővárosi központba. Nem egyszerű munkakör jutott neki: annak a csapatnak lett a tagja, amely a belső működési rendet ellenőrzi. Ez fontos, de korántsem hálás feladat, hiszen mások munkájával kapcsolatban kell a hibalehetőségeket feltárni, és tökéletesítő javaslatokat megfogalmazni. Meggyőződésem, hogy ezt a munkát akkor lehet jól elvégezni, ha az ember kellő alázattal képes másokhoz fordulni: ha őszinte szándék vezérli a problémák megértésével kapcsolatban, és képes meghallani a lényeget. Ha nyitott a tanulásra. Erzsébetre akkor figyeltem fel, amikor az egyik projektmegbeszélésen a többségi kórus ellenében vállalta fel a logikát és a rációt. Mindenféle mellébeszélés nélkül, pontosan és tömören fogalmazva, de megoldást is kínálva az adott helyzetre. Ez után a megbeszélés után sokáig nem találkoztunk. Aztán pár év elteltével komoly gondok léptek fel az egyik főosztályunkon. Egy vezetői hiba áttételes következményeként több alrendszerünk is megtorpant, és bár minden szolgáltatást a törvényben rögzített határidőre és minőségben sikerült teljesítenünk, a partereinknél zavar lépett fel, és pár óráig nem volt egyértelmű, milyen protokoll alapján kell eljárniuk kialakult helyzet kezelésében. A probléma megoldása után természetesen belső vizsgálatot indítottam, amely a rendszerszintű fejlesztési lehe-

tőségek feltárása mellett személyes felelősséget is megállapított az ügyben. Ennek következtében lemondott az érintett főosztály vezetője, érdekes szervezeti helyzetet teremetve ezzel: a közvetlen munkatársai befeszültek, a legtöbben úgy gondolták, nem igazságos, ami történt, és valamiféle „betyárbecsületből" senki sem akart a távozó főosztályvezető helyébe lépni. Ráadásul a megüresedett pozíció hirtelen veszélyes küldetéssé is vált, amely magában hordozza a szakmai kudarc lehetőségét. Ez nehéz helyzetet eredményezett, hiszen a vezetői utánpótlás nálunk leginkább a szakmai csapatokon belülről érkezik, a tevékenységünk egyediségének és komplexitásának megfelelően. A munkaerőpiacon nem nagyon találni olyan embereket, akiknek a tapasztalata több, önmagában is bonyolult szakterület metszéspontján keletkezett. Mi legyen hát?

Már nem emlékszem, ki javasolta, hogy kérjük fel Erzsébetet a feladatra, de nagyszerű ötletnek tartottam. Végül is a belső ellenőrzés munkatársaként tökéletesen ismerte az adott terület működésének részleteit. És bár kiterjedt menedzseri tapasztalatai még nem voltak, biztosra vettem, hogy Erzsébet helytáll majd vezetőként, elsősorban a következők miatt:

Rend volt a fejében. Ezen a konzisztens, rendszerszerű gondolkodást értem. Képes volt egy logikai folyamatot végiggondolni, és azon végigmenve megfogalmazni az állításokat. Erzsébet egyszerű logikai sémákban gondol-

kodott, és ez azt jelenti, hogy a megoldásai is egyszerűek és érthetőek voltak. Addig nem nyugodott, amíg meg nem értette a problémát, és el nem tudta dönteni, hogy jó vagy rossz irányba mennek a dolgok.

Lojális volt a feladathoz. Több évtizedes felsővezetői tapasztalatom alapján úgy vélem, azok a munkatársaim állították elő a szervezeti teljesítmény túlnyomó részét, akik a feladatokat is fontosnak ítélték. A munka során akkor számíthattunk igazán valakire, ha elkötelezett volt a közös üggyel kapcsolatban. Ha nem „bérrabszolgaként" tekintett magára, hanem olyan gondolkodó és cselekvő lényként, aki részt akar vállalni a feladatmegoldásban. Erzsébetet úgy ismertem meg, mint aki a munkájáért vállalja is a felelősséget. És ez nagy szó manapság.

Állhatatos. Erzsébet következetesen kitartó személy volt, aki ragaszkodott az életét irányító gondolataihoz, céljaihoz és szándékaihoz, kitartott mellettük, és nem változtatta meg őket egyik napról a másikra. Nem búvópatak észjárású ember, aki egyik pillanatban ezt mondja, a másikban meg azt.

Mit is kívánhatnék a mostani vezetőknek? Legyen a csapatukban több Erzsébet.

HA TÚL SOK A PÉNZ

Mint a közép-európai közszolgálatban edződött vezetőnek, talán nehezen hiszi el nekem az olvasó, hogy pénzbőséggel, ha úgy tetszik, „túlfinanszírozással" kapcsolatban is vannak tapasztalataim. Pedig esetenként előállhat olyan helyzet, hogy az indokoltnál nagyobb költségvetés áll rendelkezésre. Erről persze az érintettek bölcsen hallgatnak, hiszen úgy tűnik, senkinek sem érdeke lemondani extra lehetőségekről. Pedig az indokolatlan többletforrás legalább akkora problémákat idéz elő, mint az alulfinanszírozottság.

Ha túl sok pénz áll a vezetés rendelkezésére, az problémákhoz vezet. Egy ilyen helyzetnek több aspektusa is lehet, én most a tervezéssel kapcsolatos vezetésszervezési dimenzióra szeretnék összpontosítani. A tervezés, a stratégiaalkotás az autonóm szervezetek egyik legfontosabb kompetenciája. Nem véletlen, hogy az ezzel kapcsolatos álláspontok örök vita tárgyát képzik a közigazgatási struktúrában. Alapvetően mindenki alapul veszi (sőt elvárja) a nagyobb közszolgáltató rendszerek stratégia-

alkotó képességét, de a gyakorlat azt mutatja, hogy a kormányzatok nem intézményi szintű stratégiákban érdekeltek, hanem inkább a központi elképzelések megfelelő értelmezését és az annak megfelelő operáció kialakítását várják el a menedzsmenttől. Ez egy állandó konfliktuszónát hoz létre, amelyben a legtöbb szervezet identitásválsággal küzd: egyszerre próbál illeszkedni (megfelelni) és fejleszteni (változásokat generálni). Mindeközben pedig folyamatos küzdelmet folytat a működéshez szükséges erőforrások birtoklásáért. Ennek folyamán esetenként előfordul, hogy egy-egy alrendszer az optimálisnál jelentősebb forráshoz jut. Mi történik ilyenkor?

Először is, erőforráskorlát hiányában *kikapcsol egy csomó* olyan *szervezeti kontrollmechanizmus,* amely normál esetben megakadályozza, hogy egy-egy elgondolás túl gyorsan megvalósulhasson. Igen, ez probléma. Ha túl sok a pénz, akkor túl hamar eljutunk a megvalósításhoz. Hiányozni fog az ötletelésbe fektetett kétségbeesés, elkeseredés és persze lelkesedés. Végső soron nem jön létre a jó értelemben vett „ellentmondás-kultúra". Az ötletek anélkül kapnak zöld utat, hogy át kellene gondolni, nem lehetne-e az adott feladatot olcsóbban, hatékonyabban, esetleg a meglévő eszközök/eljárások újragondolásával megoldani. Inkább megveszünk valamit, amiről a szállítók persze meggyőznek, hogy szükséges, de reálisan szemlélve tudjuk, hogy nincs rá igazán szükség. Nemrég olvastam egy amerikai filmproducer gondolatát arról, hogy szinte egyetlen film

sem készül el akkora költségvetésből, amekkorát az alkotók megfelelőnek tartanának. Ez indítja be a felelős gondolkodást. Jobb esetben tényleg csak a jó ötletek élik túl. És az, amire valóban szükség van.

A második probléma, hogy erőforrásbőség esetén nem működik rendesen a tervezés: *a döntéshozók megspórolják a stratégiai tervezés aprómunkáját.* Ezen azt értem, hogy hiányoznak a részletesen kidolgozott tervek, a különböző szcenáriók átgondolása. Pedig nagy szükség lenne olyan csapatokra és szakértőkre, akik előre dolgoznak egy-egy ötleten (ha úgy tetszik, „geg"-en), elsőként csak a vezetés íróasztala számára. A menedzsmentnek tudomásul kellene vennie, hogy tíz ilyen tervből jobb esetben csak egy valósul meg majd, de a többi kilenc nélkül nem jöhetett volna létre az az egy. Úgy látom, ha nincsenek erőforráskorlátok, a kilenc „bukó" javaslatba nem szívesen invesztál senki. Ennek következményeként elmaradnak a megvalósíthatósági tanulmányok, jelentősen növelve annak kockázatát, hogy „mellécsúszik" a megvalósítás. És ez akkor is igaz, ha egyébként jó szándékú alkotás vezérli a döntéshozókat.

Igen, tudom, ez a helyzet alulfinanszírozottság esetén is előállhat. Igaz. Ez azonban aligha menti fel azokat, akik azért spórolják meg a „gegek" kidolgozásába és megvalósíthatóságának tesztelésébe fektetett energiát, mert úgy gondolják, a pénzzel megváltható az ötletelésre fordított idő.

A túl sok pénz harmadik problémájának a *„bázisalapú tervezés"* sajnálatos következményét látom. És talán ez a legnagyobb csapda. Mint fentebb láthattuk, jó nagy gálibát képes okozni a tervezésben a túl sok pénz. A közigazgatás bázisalapú logikája azonban tovább súlyosbítja a helyzetet. A szervezetek alapvetően az előző évi felhasználások alapján jutnak forrásokhoz, így belátni azt, hogy a szervezet feladatainak ellátásához kevesebb pénz is elegendő lehet – akármilyen furcsán is hangzik ez –, nem túl jó üzenet a közigazgatáson belül. A felesleges forrásokat ugyanis elvonják, a menedzsment pedig úgy gondolkozik, hogy ezzel „leértékelődik" a szervezet. Kevesebb pénz felett gazdálkodhat, így veszít a relatív súlyából. Ezért inkább gondoskodik a felesleges pénz elköltéséről, de nem kockáztatja meg, hogy elvonják ezeket a forrásokat a következő költségvetési ciklusban. Még akkor sem, ha ezzel a teljes felépítmény hatékonysága csökken.

Úgy látom, sok pénzzel és jóindulattal nagy elégedetlenséget lehet szítani.

TITKOS RECEPT, AMI AZ ÍRÁSTUDÓKNAK EGYÉBKÉNT NYILVÁNOS

A vezetésszervezés, hogy is mondjam, nem egzakt „tudomány". Már az előzőekben említettem, és ezt az olvasó ne vegye szerénytelenségnek, de matematikus vagyok, talán ezért is a logika emberének tartom magam. A világ leírható ok-okozatok és hatások-ellenhatások dinamikájaként, így a nagy rendszerek bizonyos fokú tervezhetőséget biztosítanak a vezetés számára. Nyilván engem is értek váratlan helyzetek – kit nem? –, de vezetőként arra törekedtem, hogy minimálisra csökkentsem az előre nem látott események negatív következményeit. Ami a kaotikusan alakuló világunkban azért nem rutinfeladat.

Vannak azonban olyan kihívások, amelyek menedzselése viszonylag nagy biztonsággal működik jól kialakított algoritmusok alapján. Bármilyen furcsán is hangozzék, de a komplex szervezeti változások lebonyolítása is ilyen, ez pedig meglepő, hiszen az egyik legkeményebb vezetői feladatról van szó. Meggyőződésem, hogy amennyiben a változtatások során a jól bevált algoritmust követjük, az eredmények nagy bizonyossággal „jönni fognak". Iparág-

tól és szervezeti felállástól függetlenül. Mi is ez az „titkos recept"? A valóban működő változásmenedzsment-gyakorlatot az 1980-as években írta le John P. Kotter, igaz, az is már a múlt évezred bölcsessége. A nagy felismerés nem is annyira az egyes lépések meghatározásához kötődik, hanem ahhoz, hogy azok sorrendje nem felcserélhető. Olyan törvény ez, mint hogy a születés nem előzheti meg a fogantatást. Szigorú és határozott keretrendszer, amely pontos eligazodást ad a világ megértéséhez. Kotter egyébként ismert, sőt ami fontosabb, elismert szerző, az általa alkotott recept így nem igazán „titkos", mégis kevesen találnak rá azok közül, akiknek valóban hasznos lenne.

Mielőtt a szabályokra rátérnék, álljon itt az első és legfontosabb személyes tapasztalásom: *a legnagyobb hiba, amit elkövethetünk egy változási folyamat során, ha összekeverjük a szervezetikultúra- és struktúradimenziókat.* Ezek nyilván kölcsönösen hatnak egymásra több szinten és minőségben is, de úgy belefogni egy kultúraváltó folyamatba, hogy a struktúra átalakítása majd még csak azután következik, a kidobott idő és pénz mellett olyan illúzió, melynek luxusát felelős vezető aligha engedheti meg magának. A nagy szervezeti rendszerek fejlesztéséhez a folyamatok szintjén érdemes hozzálátni. A „workflow", a szakmai tevékenységek összefűzésének logikája nem csupán rendszerszervezési, hanem azonnal kooperációs, sőt hatalmi kérdés is, amely alapvetően meg fogja határozni a belső viszonyulásokat. És ez akkor is így van, ha Peter Drucker óta tudjuk, hogy a szervezeti kultúra megeszi a stratégiát reggelire („culture eats strategy for breakfast"). Hányszor láttam már, hogy az ügyrendi változások napok alatt feldúlják a jól tréningezett csapat békéjét! Szóval úgy ne öljünk túl nagy energiákat a szervezeti kultúra fejlesztésébe, ha tudjuk: hamarosan átrendezzük a folyamatokat. Ez persze azt is jelenti, hogy a szervezetfejlesztés mind nehezebben elválasztható az alap informatikai rendszereinktől. Ha változtatunk a szoftvereken, akkor óhatatlanul változtatunk az egyes szervezeti egységek kapcsolódási módozatain is, új hangsúlyokat vagy éppen hangsúlytalanságokat előidézve. A status quo változása pedig mindig hatással lesz a szervezeti kultúrára, akár szándékunkban áll ez, akár nem.

Visszatérve Kotterhez, aki a tanácsadó szakma egyik kiemelkedő „iparosa", *változás nem jöhet létre az elkerülhetetlenség felismerése nélkül.* Vagyis utópia úgy elvárni változásokat, hogy az érintettek nem fogadják el annak szükségszerűségét. A vezető feladata, hogy ehhez a felismeréshez hozzásegítse a szervezet tagjait. Felelőssége pedig, hogy ne feltétlenül terhelje a szervezetet olyan változásokkal, amelyek amúgy elkerülhetők. Nagy művészet ez: egyensúlyozni a folyamatos megújulás és az állandóság között. Csak akkor szabad továbblépni, ha a kritikus tömeg érti és érzi a változások lényegét. Ha ez adott, mi következik ezután?

A tapasztalataink azt mutatják, akármilyen erős hatalmi helyzetben is van a változásokat kezdeményező felsővezető, akármennyire is elfogadott szervezeten belül a szakmai kompetenciája, megfelelő támogatás nélkül nem lesz képes a mélyreható változtatások véghezvitelére. Egy olyan csapatot célszerű létrehozni, amely megfelelő erővel és informális hatalommal rendelkezik a változtatások levezényléséhez.

Ennek a szövetségnek a kialakításához óhatatlanul is bizonyos kiváltságok megteremtésére van szükség. Általánosan elfogadott gyakorlat a „változási projektteamek" létrehozása, amelyek lehetőséget teremtenek rá, hogy a kulcsemberek munkaidejük egy részét hivatalosan is a változások előkészítésének és megvalósításának szentelhessék. A projekt munkájában való részvétel pedig megteremti az alapját annak, hogy a csapat tagjai ezért akár külön juttatásban is részesüljenek.

Miután a vezetői csapat meghatározta a követendő irányt, megtörténhet az igehirdetés: mi a változtatások célja, tartalma. Amennyiben az érintetek nem látják az irányt, képtelenek lesznek arra is, hogy saját szerepüket definiálhassák. Az informáltságnak – mint a változás lényegi feltételének – megteremtéséhez több fórumra és több csatornára is szükség lesz. E nélkül a felsővezetés elszigetelődik, erőtlenné válik.

A jól menedzselt változási folyamat nemcsak az üzenetek biztos célba juttatását feltételezi, hanem azt is, hogy

a kommunikáció visszafelé is működik, vagyis a topmenedzsment idejében birtokába jut a releváns információknak. Saját tapasztalatból mondom: ez a fajta kétirányú információcsere az esetek többségében akadozik, vagy egyáltalán nem működik. A lényegi információk egy jelentős része már középvezetői szinten elvész, és a munkatársak szinte kivétel nélkül arra panaszkodnak, hogy a változásokkal kapcsolatos elgondolások megvitatása érdekében képtelenek közvetlen kapcsolatba lépni a felsővezetéssel. Az igény tehát megvan ezekre az „eszmecserékre", de azok nem fognak spontán, csak „úgy maguktól" létrejönni. Meg kell szervezni őket.

A kétirányú kommunikáció kialakításával nemcsak a szervezeten belüli kölcsönös tájékoztatás lehetőségei teremthetőek meg, de kialakulhat a konstruktív vita is. Azok a fórumok, melyeken a munkatársak megoszthatják a változtatásokkal kapcsolatos véleményüket, a menedzsment fontos, nem anyagi jellegű motivációs eszközei. Lényegesnek tartom, hogy a munkatársaim érezzék, az ő véleményük is fontos egy-egy döntés előkészítésekor. Ennek persze feltétele, hogy az emberek bármiféle valós vagy vélt szankció nélkül kifejthessék véleményüket a szervezet aktuális vagy jövőbeli helyzetét illetően.

Csak a fenti előkészítési szakaszok után célszerű hozzálátni a változtatások megvalósításához. Ne feledjük: az emberek ösztönösen ellene dolgoznak annak, amit nem ismernek.

A megvalósításhoz határozottság és következetesség kell majd. Ha egy változtatási folyamatból hiányzik az erő, meggyengül a lojalitás és az elkötelezettség. Tévedés azt gondolni, hogy mindenkinek jobb lesz, mert minden változás érdekeket sért. Ezt fel kell vállalnia a menedzsmentnek, még akkor is, ha ezzel konfliktusokat generál a szervezeten belül. Határozottan ki kell állni a felvállalt elképzelések és értékek mellett. Tudatosítani kell, ki mire számíthat, milyen magatartás lesz a jövőben preferált (vagy éppen szankcionált), és miért. Pontosan ezért szükséges az alapos előkészítési szakasz, hogy felderíthetőek legyenek a szervezeten belüli rejtett hatalmi vonalak és érdekközösségek, kikerülhetőek legyenek a felülről gyakran nem látható csapdák.

A megvalósítás kezdeti szakaszában vizsgáznak azok az információs csatornák, amelyek kiépítése az előkészítés során megtörtént. Ezeknek a kommunikációs lehetőségeknek a segítségével bátorítható a kockázat- és felelősségvállalás, mozgásba hozható a szervezet. A felsővezetés legfontosabb feladata a megvalósítás első részében, hogy eltakarítsa az akadályokat a változások útjából, legyen szó akár személyi, akár ügyviteli vagy szervezetfejlesztési kérdésről. A lényeg a gyorsaság. Az elhúzódó „ügyek" idejekorán legyengítik a szervezetet.

A megvalósítás során olyan érzést célszerű kialakítani az emberekben, hogy érezzék, jó ügyet képviselnek, és a győztes csapathoz tartoznak. Az első részeredmények, részsikerek megfelelő publicitása ezért döntő jelentőségű.

gel bír. Azokat, akik közreműködtek ezeknek az eredményeknek az elérésében, célszerű látványosan jutalmazni (nem feltétlenül pénzre gondolok), hogy a szervezet példát kaphasson a kívánatos hozzáállásból. Ezzel kihangsúlyozható a fejlődés valódisága, az, hogy végre tényleg történik valami. A változásmenedzsment egyik legnagyobb ellensége, ha az emberek úgy érzik, nem történik semmi. A kezdeti eredményeket és sikereket ezért nyilvánvalóvá kell tenni, pontosan megnevezve a siker okát, és azokat, akik segítettek elérésében.

Az első sikerek felett érzett elégedettség aztán lehetőséget teremt a tempó fokozására. A munkatársak egyre nagyobb és átfogóbb változások megemésztésére lesznek hajlandóak, a rendszer egyre terhelhetőbbé válik. A szervezet kritikus tömege ekkorra már általában belátja, hogy személyesen neki is változnia kell, és nyitottá válik új készségek (például számítástechnikai ismeretek és alkalmazások, vezetői és szervezeti információs rendszerek működtetése stb.), illetve új szerepek elsajátítására.

És végül ahhoz, hogy az eredmények hosszú távon megmaradjanak, megint csak körültekintő és alapos kommunikációra van szükség: részletesen be kell mutatni a változások hatásait és az elért sikerekkel való összefüggéseit. Az új intézményesítésének legfontosabb eleme azonban a rugalmasságra és újításra való nyitottságnak a megőrzése. *A változási folyamat utolsó fázisa ugyanis egyben már előkészület is az újabb változtatásokra.*

KIEGÉSZÍTŐ GONDOLATOK A TITKOS RECEPTHEZ: HOL LEHET ELSZÚRNI?

Újra áttekintve a változásmenedzsment „titkos" receptjét, sorra sejlenek fel az emlékeimben azok a helyzetek, amikor hiba csúszott a gépezetbe. Fontosnak tartom, hogy erről is beszéljünk, hiszen a kudarcaink a későbbi sikereink forrásai.

A legnagyobb gondok a praxisomban mindig abból fakadtak, amikor úgy gondoltuk, hogy egy-egy probléma megoldása elválasztható a rendszer egészének a működésétől. Megújítanánk a digitális ügyviteli rendszereink egy részét? Bízzuk bátran az informatikai szakterületre, garantáltan nagyobb lesz a káosz, mintha meghagytuk volna az egész innovációt a tervek világában, azaz nem csináltunk volna semmit. Biztos vagyok benne, hogy az olvasó is találkozott már olyan helyzettel, amikor hirtelen mindenki szakértővé válik, persze a rosszabbik fajtából, és a megvalósítás kritizálásán kívül aligha lesz épkézláb ötlete a megoldás mikéntjére. Beindul a nyavalygás, és általánossá válik a „mit miért nem lehet" magabiztos megmagyarázása. Hosszú évek tapasztalata szól belőlem, amikor azt javas-

lom, vezetőként akkor járunk a legjobban, ha elfogadjuk, hogy a legkörülhatárolhatóbbnak tűnő változtatások is láthatatlanul kapcsolódnak a szervezeti univerzum egészéhez, és hullámokat generálhatnak egészen távoli organizációs dimenziókban. Vagyis nem kizárólag néhány logikusnak tűnő szegmens figyelembevételével érdemes kidolgozni a „haditervet", hanem a szervezeti működés egészére tekintettel kell lennünk a szakmai hierarchiák felépítésétől, a munkafolyamatok szabályozásán át, a motivációs rendszerekig. A változások tehát szükségszerűen a szervezetek valamennyi dimenzióját érintik.

Fontos azt is észben tartanunk, hogy összehasonlítva az elmúlt pár évvel, a munkavállalói és középvezetői csoportok jelentősebb érdekérvényesítő képességgel rendelkeznek (és ez a trend vélhetőleg tovább erősödik), így támogatásuk nélkül nehezen vagy egyáltalán nem biztosítható a szervezet megújítása. Ennek megfelelően a változtatásokat kellő körültekintéssel, a szervezet rugalmasságát és változási készségét pontosan ismerve érdemes megtervezni. Saját felsővezetői tapasztalataim alapján javaslom, hogy a következőket tartsuk szem előtt:

- A vezetés folyamatos és közérthető kommunikációja (nemcsak a belső, de a külső érintettekkel) a kitűzött célok megvalósításának egyik legfontosabb sikerkritériuma;

- A változások jellemzően az egyes érdekcsoportok aktuális érdekeivel ellentétes folyamatokat generálnak, ezért tudatosan fel kell készülni ezeknek a konfliktusoknak a határozott és értékteremtő feloldására;
- Számszerűsített célkitűzések megfogalmazása és a megvalósítás folyamatos ellenőrzése nélkül nem biztosítható az új működési gyakorlat kialakítása;
- A vezetés belső és külső támogatók nélkül aligha tudja érvényesíteni elképzeléseit és akaratát.

No, ez volt a beugró. Most pedig megosztom, az olvasóval, hogy szerintem hol lehet elszúrni. Nagyon elszúrni.

Szóval ha azt szeretnék, hogy a változásmenedzsment-projektünkből ne legyen semmi, akkor először is hajtsunk rá az egész szervezetre. Véletlenül se tervezzünk lokalizáltan és jól körülhatároltan. Vágjunk bele, és próbáljuk megváltoztatni az egész szervezetet, úgy, ahogy van. Ne törődjünk a komplexitással, meg olyan dolgokkal, mint a belső kapcsolathálók minősége, és a munkatársak semleges vagy negatív hozzáállása se különösebben aggasszon bennünket. Az egészet úgyis csak a tanácsadók találták ki, hogy meglegyen az árbevétel. Szóval csináljuk teljes erőbedobással. Hagyjuk az aktuális status quót, és engedjük, hogy a változások a szervezet valamennyi szintjén egy időben, teljes párhuzamossággal érvényesüljenek.

Nyilván az egységes felsővezetés szükségszerűsége is városi legenda. Különben sem látott olyat még senki igazi vál-

lalatnál. A közigazgatásról nem is beszélve. Szóval fenntartások nélkül vágjunk bele strukturális átalakításokba egységes menedzsment nélkül, a szervezet hálás lesz érte. Ezzel egyébként megspórolható a konszenzus kialakításához nélkülözhetetlen idő, ami végső soron pénz, mint tudjuk.

Ha ezek után még lenne némi kétségünk azzal kapcsolatban, hogy lenulláztuk-e a szervezet változási képességét, akkor utolsó csapásként – csak hogy biztosra menjünk – kerüljük az elkötelezettség erősítését a mértékadó munkatársi körben. Mit is kezdenénk a változásokban érintett szervezeti egységek menedzsmentje által képviselt határozott, céltudatos, konfrontálódni kész, de a konfliktusokat eredményesen feloldani képes vezetési stílussal? A középvezetés szkeptikus hozzáállását, amely a változási folyamat rejtett szankcionálását is előidézheti, majd kezeljük menet közben. Lazán, rögtönözve. Határozottan kerüljük azokat a szirénhangokat, amelyek a tervezett változásokkal előállott nyertes és vesztes pozíciók azonosítására hívják fel a figyelmet. A különböző érdekellentétek úgyis megoldódnak maguktól, nem igaz?

Ráadásként még egy értékes extra: kerüljük az összhangot az informatikai fejlesztésekkel. A változásmenedzsment-folyamatot véletlenül se úgy menedzseljük, hogy az szoros összhangban legyen az informatikai megoldások által preferált működési és szervezési gyakorlattal. A szervezeti egységek ügyviteli optimalizációját és a modern informatikai környezet megteremtését célzó erőfeszítéseket futtassuk két külön sínpáron. Ha akarnak, a párhuzamosok úgyis találkoznak majd a végtelenben.

Remélem, a tisztelt Olvasó érti és értékeli a fenti iróniát. Higgyék el, élőben nem vicces az első sorból végignézni, hogy egyébként felkészült emberek miként végzik ki saját szervezetüket a fenti algoritmust követve. Hazudnék, ha azt mondanám, csak egyszer láttam ilyet.

„MEGOLDJUK OKOSBA..."

Nemhiába vagyunk a 10 millió mindenhez is értő szakember országa. Megfigyeltem, hogy a viszonylag egyértelmű szabályok megkérdőjelezésének képessége helyzettől függetlenül bármikor bekövetkezhet. Ez néha egészen látványos, mint például amikor a polgártársunk akkor is az autóbusz első ajtaján szeretne leszállni, ha az a vírushelyzet miatt – a buszvezető védelme okán – kordonszerűen, ragasztószalaggal el van kerítve. Néha pedig kevésbé látványos módon, mint amikor munkatársként felülírjuk a munkáltató szervezet működési logikáját, érdekes, bár sok esetben kevésbé látványos szervezeti játszmákat kezdeményezve. De a lényeg ugyanaz: van valamilyen szabály, amelyet szándékolt módon figyelmen kívül hagyunk.

Az eddigi történetekből nyilván kiderült, hogy klaszszikus nagy szervezetekben dolgoztam, stratégiai súlyú közigazgatási felelősséggel, központból finanszírozott működéssel. Ennek megfelelően nálunk a szervezeti struktúra nemcsak egy pillanatnyi, „jobbal most nem tu-

dunk szolgálni" állapot volt, hanem a biztonságos és elszámoltatható működést biztosító komplex szabályrendszer. Ami nyilván a maga módján merev, de biztonságos kereteket szolgáltatott a napi feladatok lebonyolításához. Ezért is állok értetlenül azok előtt a helyzetek előtt, amikor képzett és a szervezeti kontextusainkat hivatalból is jól ismerő kollégáim szabálykövetésben nem álltak a helyzet magaslatán. Itt van egy példa: egy jelentős informatikai fejlesztésünk során, amely egyébként megfelelő minőségben haladt előre, a projektvezető kollégám, és a jó nevű, komoly kormányzati referenciákkal rendelkező nemzetközi szállító vezetője, tulajdonképpen felülírva a vállalkozási szerződést, megállapodtak az egyik részteljesítés határidejének módosításában. Végül is pár hónap csúszás az adott részfeladat megoldásában nem lesz hatással a végteljesítés kimenetelére, sőt, így még pontosabb és jobb eredmény születik majd, mindenki boldog lesz, mi pedig egy problémát ismét megoldottunk „okosba".

Na igen. Végül is nem nehéz belátni a megoldás előnyeit, és a nyertes-nyertes kimenet csábítását: kapunk valami jobbat, csak kicsit átszerkesztjük hozzá a részteljesítési ütemezést. Mondanom sem kell, ez számomra nem volt elfogadható. Lehet, hogy rugalmatlannak, merevnek tartottak ezért, de ezt akkor is, most is felvállalom. Nem voltam híve ugyanis annak, hogy kihívások felmerülése esetén rögtön elmozduljunk a könnyebb ellenállás irányába. Ráadásul ebben a helyzetben a módosítható-

nak gondolt keretek egyáltalán nem voltak rugalmasak. Őszintén szólva, nem is értem, hogy két ilyen komoly szakmai tapasztalattal rendelkező személy miként gondolhatta, hogy az általuk kitalált megoldás működhet. Hiszen egy ilyen projektnek nemcsak a beszerzési, de a nyomon követési algoritmusai is kötöttek. Nyilván el lehetett térni a szerződésben rögzített menetrendtől, de ez a kapcsolódó EU-s finanszírozási és közbeszerzési megállapodásokat is érintette volna, így mindenképpen túl kellett hogy mutasson két vezetőnek egy írásos emlékeztetőben rögzített egyezségén.

Nézzük ezt az egészet most rendszerszinten. Mi lehet az oka annak, hogy előre rögzített szabályokat ilyen könnyedén felülírhatónak gondolunk? Nyilván összetettebb jelenségek húzódnak meg e mögött, minthogy mi magyarok „rebellis" nemzet vagyunk.

Sokszor hiányzik az érintetteknél a teljes kép, a „big picture" ahogy erre gyakran a vezetésszervezés szlengje hivatkozik. A körülöttünk lévő világ szabályai mögött rejlő logika felismeréséhez nem árt ismernünk a miérteket: a szabályozással elérni kívánt célokat, a szabályalkotó szándékait. Néha már a szomszédos szervezeti egység is a ködös távolba vész, így különösen egy nagy szervezet esetében megkerülhetetlen, hogy rendben legyen a belső kommunikáció. És most sokkal inkább gondolok a megfelelő üzenetekre, mintsem a divatos online platformok kiépítésére.

Ami viszont szinte mindig hiányzik, az a szabályalkotóknak megelőlegezett bizalom. Enyhébb esetben csak hozzá nem értést, sokszor viszont kifejezetten rosszindulatot feltételezünk, hiszen „ilyen képtelen szabályt csak kiszúrásból lehetett megalkotni". Nehezen hisszük el, hogy akik a szabályokat meghozták, végiggondoltak egy csomó dolgot. Ez a bizalomhiány aztán jelentős társadalmi csapdává is válik, különösen akkor, ha a szabályok áthágásával tényleg előbbre lehet jutni, vagy azért, mert hiányzik a szankció, vagy mert öncélú (értelmetlen) a szabályozás. Nyilván ebben megvan a szabályozó felelőssége is. Vezetőként arra célszerű törekednünk, hogy ne csak a szabályokat, de az azokat alátámasztó megfontolásokat is megfelelően közvetítsük. A megértés kétirányú dolog: kommunikáció nélkül nem várhatunk elfogadást és szabálykövetést. Különösen nem egy olyan környezetben, ahol az önálló véleményt és a kritikus látásmódot értéknek tartjuk.

A szabálykövetéssel kapcsolatos beszélgetésekben sokszor előkerül a vezetői legitimáció kérdése. Tapasztalataim szerint Közép-Európában ez egy különösen érdekes kérdés, sok barátom valamiféle ránk jellemző magatartásmintaként azonosítja, hogy mifelénk az emberek erősebben szkeptikusak a vezetőikkel szemben, mint Észak-Amerikában, Ázsiáról nem is beszélve. Ezekkel a kulturális dimenziókkal kapcsolatban nekem fenntartásaim vannak, de azt nehéz nem észrevenni, hogy a *vezetőként nagyon meg kell dolgoznunk a munkatársaink el-*

ismeréséért. Meggyőződésem szerint, ez nem kizárólag közigazgatási probléma. Ugyanúgy jellemzi a forprofit szervezeteket. Visszautalnék itt a kommunikáció fontosságára. Ha vezetőként zavar bennünket, hogy egy-egy dolgot többször (akár valószínűtlenül sokszor) is el kell mondanunk, alighanem rossz hivatást választottunk.

Az igazság kedvéért meg kell azért jegyeznem, hogy *a szabályok néha valóban rugalmatlanok, és akadályozzák a feladatmegoldást.* Ilyenkor a felelős megközelítés azonban nem a szabályok figyelmen kívül hagyása, hanem változások kezdeményezése. Persze ez utóbbihoz több idő, energia szükséges, ráadásul az embernek vállalnia is kell a véleményét, ami elismerem, sajnos nem minden esetben nyerő stratégia. A felelősen gondolkodó szervezeti ember és polgár számára viszont az egyetlen járható út.

Nem a kreativitás és a rutinként alkalmazott megoldások megkérdőjelezése ellen vagyok. Ahhoz azonban, hogy érdemi kritikával éljünk, ismernünk kell a hatályos szabályok mögötti logikát. Tökéletesítésnek mindig kell, hogy legyen helye. A hülyeségnek kevésbé. Még akkor sem, ha sok probléma gyorsan megoldható lenne „okosba".

A STRATÉGIA CSAPDÁI

Miért fontos a stratégia a szervezet számára? Ez meglehetősen közhelyszerű kérdés, és aligha létezik olyan üzleti iskola, amely érdemben vitatná a stratégia alapvető szerepét az irányítás és a kezdeményezés biztosításában.

A vezető számára a stratégia, mint tartalom, sokat jelent. Ha nem tudod, hová hajózol, minden szél rossz. A stratégia időhorizontja és a tárgya kijelöli a vezetői szerepvállalás irányát és intenzitását. Különböző idők különböző kihívásokkal szembesítenek bennünket; ennek megfelelően kell megválasztani a részvételünk mélységét, tempóját és az elvárásaink keménységét. Ez egy piaci szervezetnél is komoly feladat, de az általam megélt közintézményi világban az egyik legnehezebben értelmezhető viszonyrendszer.

Egy közintézménynek ugyanis nem tulajdonosai vannak, hanem igazodási pontjai. Ezek lehetnek a kormány tagjai, miniszterek vagy éppen más intézményi erőterek, esetenként pedig formális hatalommal nem rendelkező, de mégis jelentős befolyással bíró egyéb szereplők. Sokan

az üzleti világot racionalitások által meghatározott képződménynek tartják – ez önmagában nagy hiba. A közintézmények irányítása során ez a feltételezés azonban életveszélyessé válik, mind a vezető, mind a szervezet számára. Az érintettek (ahogyan a vonatkozó szakirodalomban nevezik: „stakeholderek") beazonosítása nálunk mindig is bonyolult feladat volt, hiszen erősen túlmutat a vevők (az adott szolgáltatást igénybe vevő polgárok), beszállítók, versenytársak, szabályozók mágikus négyszögén. Már önmagában annak meghatározása, hogy a tevékenységünk tervezése és megvalósítása során kikkel kerülünk valamilyen függési relációba, gyakran kezelhetetlenül bonyolult modelleket eredményez. Nagy képzelőerő kell ide, hiszen az igazán releváns erővonalak nem látszanak első ránézésre. Ezeknek a felderítésénél pedig nem térképet olvasunk, hanem sakkozunk. És ez nagy különbség!

Az irracionalitások figyelmen kívül hagyását nevezem a stratégia első számú csapdájának. Amikor a vezetés azt gondolja, hogy a pálya könnyen kiismerhető. Hiszen logikusan végig van gondolva minden, megalkottuk a rendszert, józan ésszel belátható, hogy az egyes részegységek miként alkotnak egészet. Ebből a nézőpontból a közigazgatás nyílt rendszer. Vagyis az alkotóelemek ismeretéből még nem feltétlenül következtethetünk pontosan az egész felépítmény működésének szabályrendszerére. Sokszor elcsodálkoztam azon, hogy egyszerűnek tűnő

döntések miként váltak egy bonyolult játszma részévé, ahol az érintettek (a döntést befolyásolni kívánók) nem feltétlenül jelentek meg közvetlenül a maguk valójában, hanem különböző áttételeken keresztül próbáltak meg hatást gyakorolni, ráadásul olyan motivációk mentén, amelyeket nem észszerű megfontolások vezéreltek.

Egyértelmű, hogy a stratégiaalkotás lehetősége az autonóm szervezetek sajátja. A közintézmények világában azonban ezzel óvatosan kell bánni, hiszen hiába várják el a vezetéstől a stratégia megalkotását, ha a különböző áttételek logikája egyértelművé teszi, hogy autonóm szerepdefinícióról és a szervezeti optimumok önálló kialakításának lehetőségéről szó sincsen. Hogy népmesei motívummal éljek: a legtöbb közintézménynek van is stratégiája meg nincs is. Ez persze nem magyar sajátosság, hiszen bőven rendelkezem azzal a nemzetközi kitekintéssel, hogy lássam, máshol is hasonló a helyzet. A szereplők talán különbözőek, de a kölcsönhatások szabályrendszere ugyanaz. Ez tehát nem rossz vagy jó, hanem egy olyan külső tényező, amelyet mindenképpen figyelembe kell venni a stratégia kialakításakor és megvalósításakor.

El kell hát fogadnunk, hogy a döntés-előkészítés nagy részben meghatározza már magát a döntést a maga sokszereplős jóváhagyási és jogszabály-igazítási igényével. A döntés-előkészítés pedig a lobbizás terepe. Matematikusként nehéz ezt leírni, de talán ez így is van rendjén.

Vannak viszont olyan helyzetek, amikor az irracionalitások keltette turbulencia jelentősen felerősödik. Ez legfőképp akkor következik be, amikor ezt a nehezen átlátható és kiismerhető rendszert a személyes ambíciók az optimálisnál nagyobb mértékben torzítják. Ennek a jelenségnek a leírásánál maradjunk most a szervezet határvonalain belül, és fókuszáljunk a felsővezető személyére. Mi történik akkor, ha a stratégia nem is annyira a szervezet igényeit, hanem a vezető személyének kibontakozását állítja középpontba? *Ezt nevezem a második nagy csapdának: vagyis amikor a stratégia nem a szervezetről, hanem a vezetőről szól.*

Amikor intézményvezető leszel, akkor kell, hogy legyenek álmaid. Persze kérdés az, hogy ez mire vonatkozik. Sokan ezt a saját életútjukba fordítják át, és ez baj. Nyilván nem egyszerű az egészséges egyensúlyt megtalálni, hiszen a munkánk és a szakmai céljaink az egyik legfontosabb önkifejezési formánk. Az életünk meghatározó motivációs alapja. Minél nagyobb lehetőségünk adódik a dolgok befolyásolására (minél nagyobb a hatalmunk), annál nagyobb a kísértés, hogy a feladatok megoldásával magunknak is emlékművet állítsunk. Tudnunk kell józannak maradni, és érezni, hol húzódik a határvonal az ego és a vezetői felelősség között. Legalábbis vagyunk bolondok páran, akik ezt fontosnak gondoljuk.

A harmadik csapda pedig ez: azt gondoljuk, hogy a stratégia egy dokumentum és nem egy folyamat. Nemegyszer meg-

tapasztaltam már a közös gondolkodás szervezetépítő hatását. A stratégia kialakítása nem egyéni teljesítmény, hanem jobb esetben a szervezet közösen kialakított képe saját magáról: az aktuális helyzetéről, lehetőségeiről és vállalásairól. Ezek meghatározása nyílt légkört feltételez. Olyan műhelymunkát, amelyben probléma nélkül felvállalható a vita és az egyet nem értés. Ráadásul a stratégiaalkotó szervezet személyes kérdésekben is őszinte tud lenni. És semmilyen szinten nem keveri össze a lojalitást a szolgalelkűséggel.

A jó stratégiához nem tanácsadó kell, hanem idő. Idő a közös helyzetelemzésre, egymás meggyőzésére, a konfliktusok megoldására. És idő a bizalom kialakulására. Ennek megfelelően a stratégiaalkotás akkor sikeres, ha az azt létrehozó folyamat sikeres. Ha a szakmai és személyes viták mentén képes egységet teremteni, és nemcsak a cselekvés, de az értékek szintjén is.

SZAKSZERVEZETI BIZALMI

A középvezetők szerepéről sokan és sokféleképpen értekeztek már. Nyilván nem könnyű egyszerre megfelelni a felsővezetéstől és a munkatársak részéről érkező nyomásnak, mégis mindig meglepett – vagy inkább elszomorított –, amikor újra és újra megtapasztaltam, milyen mértékben képesek félreértelmezni saját helyzetüket egyesek. A leggyakoribb és talán legidegesítőbb szereptévesztés, amikor egy középvezető „szakszervezeti bizalmit" játszik. Mit jelent ez? Nagyjából annyit, hogy a vezetői eszköztárukat, meglévő hatalmukat és befolyásukat a munkatársak elvárásainak kritika nélküli közvetítésére fordítják a felsővezetés felé. Vagyis elhajolnak a konfliktusok elől, és a megoldások kidolgozása és határozott képviselete helyett felfelé mutogatnak: „...igen, tudom, én sem értem, de felül így találták ezt ki, majd utánanézek, komolyan gondolják-e", vagy „...várjuk ki a végét, volt már ilyen, aztán úgysem lett belőle semmi". Ismerős? Ez a diszfunkció pedig igazából senkinek sem jó.

Először is paradox módon legyengíti a munkatársak helyzetét. A legtöbb munkafolyamat túl összetett, így célszerű inkább óvatosnak lennünk azzal kapcsolatban, hogy egy-egy rövid távú engedmény valóban az érintettek érdekét szolgálja-e. Mindenkinek megvan a pozíciójából eredő sajátos nézőpontja, amit persze nem szabad elvitatni, kiszélesíteni viszont annál inkább érdemes. Ez az egyik legfontosabb feladat, amit a középvezetőinktől elvártam: helyezzék kontextusba az egyén helyzetét, és mutassák meg a munkájának hatását a szervezet egészére. Azt tapasztaltam, hogy sokan indokolatlanul korlátosnak látták saját szerepüket az értékláncban, és nem voltak tisztában az általuk megoldott feladatok valós hatásaival, így a munkájukhoz kötődő felelősség valós mértékével sem.

Gyengül a középvezetés pozíciója. Ezt az érintettek gyakran nehezen látják be, pedig elég egyértelmű: ha egy vezetési szint elhajlik a döntések elől, akkor azzal súlytalanná válik. A munkatársak nem iránymutatást, ösztönzést és támogatást várnak majd a közvetlen feletteseiktől, hanem a felsővezetéssel való konfrontációt. Ez komoly legitimációs problémákat eredményez személyes szinten, ráadásul a döntések egyre kevésbé ott születnek majd, ahol azoknak kellene, vagyis ott, ahol rendelkezésre állnak a primer információk. Ironikus, de pont ezek a vezetők kevésbé népszerűek, hiszen saját határozott vélemény híján aligha válnak karakteres, iránymutató személyiséggé, a karizma pedig hiányzik.

Mindezek következtében gyengül a felsővezetés is, mert olyan döntésekkel kell foglalkoznia, amelyek alsóbb szintekre valók. Ez jelentősen elvonja az energiát és figyelmet, miközben egy csomó felesleges adminisztrációt szül. Ráadásul egyedül lenni nem túl jó érzés, és nem is lehet állandóan széllel szemben hajózni.

És persze a középvezetői szereptévesztés jelentősen legyengíti a szervezet egészét is, mert a konfliktusok elől való kitéréssel a döntések óhatatlanul felfelé csúsznak, ennek pedig az lesz a következménye, hogy a felesleges áttételek okán a működés egyre inkább lelassul. És ezzel nem csak az a probléma, hogy drágítja a mindennapi rutint. Nagyobb problémát jelent a versenyképesség elvesztése. Ma már látjuk, hogy jellemzően nem a nagy hal eszi meg a kicsit, hanem a gyors a lassút. És ez még a közigazgatásban is egyre jellemzőbb, higgyék el, tudom, miről beszélek.

Jó példa volt mindezekre a koronavírus megjelenésekor a „home office" megszervezése. A konfliktus elkerülhetetlennek tűnt, hiszen bár alapvetően irodai munkát végeztünk, stratégiai közszolgáltatóként nálunk nem lehetett valamennyi feladatot otthonról, távmunkában elvégezni. Egy sor informatikai rendszerünk nemzetbiztonsági megfontolásokból nem tehető hozzáférhetővé távoli eléréssel, és helyben is vannak olyan műszaki-ügyviteli folyamataink, amelyek problémamentes üzemeltetése igényli a személyes jelenlétet. Arra kértem ezért a

középvezetőinket, hogy készítsenek tervet a csapatukra vonatkozólag: kik és milyen feltételek mellett végezhetik a munkájukat otthonról. Megdöbbenésemre egy pár olyan terület irányítója is közel 100%-os home office arányt tartott célravezetőnek, ahol az előbb jelzett okok miatt ez egyébként teljes képtelenség lenne. Amikor ezt jeleztem, az érintett középvezetők azzal jöttek vissza hozzám, hogy ebből nagy baj lesz, mert az emberek egyre dühösebbek, és nem értik meg, hogy ha másnak lehet otthonról dolgozni, akkor nekik miért nem. Jól látszott, hogy vannak olyan vezetőtársaim, akik lerázták magukról a hangadókkal való konfrontálódás feladatát, és felfelé tolták problémát: oldjam meg én, úgyis én a vagyok a „nagyfőnök". Vagyis képtelenek voltak a tőlük elvárt szerepnek megfelelni: nem a szervezet érdekében cselekedtek, hanem igyekeztek elkerülni a munkatársaikkal való kellemetlen konfliktust, és a népszerűtlen döntések felvállalását.

Miért van ez? Miért lesz egy középvezetőből „szakszervezeti bizalmi"? A kérdés meglehetősen releváns, hiszen mint láttuk, ez a helyzet nem jó senkinek, mégis gyakran kialakuló jelenségről van szó. Szerintem ezek a legfontosabb okai ennek a szereptévesztésnek:

A felsővezetés felismeri a problémát, de nem minden esetben határozott a megoldást illetően. Sokszor úgy hozunk kompromisszumokat egy-egy vezetőtársunk személyével (vagy akár az egész személyzeti politikánkkal) kapcsolatban, hogy adottságnak veszünk egy-egy szervezeti játszmát. Bizonyos esetekben elnézzük a vezetői gyakorlat (gyakran a hozzáállás) hiányosságait, mert szakmai oldalon látjuk az illető tapasztalatát vagy értékeit. Ez bizony olyan hiba, amelyet én is többször elkövettem, és utólag mindig rá kellett jöjjek: az emberi minőség fontosabb a szakismeretnél, ha vezetésről van szó.

A középvezetésből hiányzik a konfrontációs képesség. Egy szervezet sikeréhez nélkülözhetetlen az eltérő vélemények dinamikájának biztosítása. A klasszikus konfliktusmenedzsment-stratégiák közül mégis túl sokszor érvényesül az „alárendelődő" megközelítés. Elsősorban a megfelelő „puha" (soft) vezetői készségek hiánya okán. A középvezetésnek sokkal inkább a kompromisszumkeresést kellene gyakorolni, egy-egy nehezebb esetben (mint például a fent említett vírushelyzet) pedig fel kell vállalni a konfrontációt. Nyilván ezen nem lehet egyik napról a másikra segíteni, de fontos lenne több időt fordítanunk a vezetőink megfelelő felkészítésére. Igen, a képzésre, tréningezésre gondolok, amelyek megfelelő eszközöket biztosítanak a problémás helyzetek menedzseléséhez.

A középvezetők félnek a népszerűtlen döntések felvállalásától. Ez egyértelműen a vezetői feladat félreértelmezéséből fakad. A vezetés nem attól lesz népszerű, hogy népszerű döntéseket hoz. Sokkal fontosabb a kiszámíthatóság és a következetesség. Ráadásul az is kérdés, mi számít nép-

szerűnek: sokszor a hangadóknak nagyobb jelentőséget tulajdonítunk, mint amilyen befolyással valójában rendelkeznek. Az emberek jelentős része nyilvánosan nem szívesen fordul szembe a hangadókkal, így a csapat valós hangulatának megítélésekor nem feltétlenül célszerű kizárólag azokra figyelni, akik nyíltan felvállalják a véleményüket. A vezető tekintélyét a döntései alapozzák meg. Az nem döntés, hogy egy problémát vagy konfliktust felsőbb szintre csúsztatunk. Legyünk körültekintők, hallgassunk meg másokat valódi figyelemmel, és ne ódzkodjunk tanácsot kérni. De a döntés jogát és felelősségét ne adjuk át, mert ezzel jelentősen gyengítjük saját pozíciónkat.

Hiányzik az „ügy" iránti felelősségérzet. Talán ez a legnagyobb probléma. Nincs elköteleződés a szervezet küldetése iránt: a könnyebb utat választják, és alibizni próbálnak. Ezek azok az emberek, akik a helyzetüket kényszerű kompromisszumnak tekintik. Igényt tartanak a szervezet által nyújtott juttatásokra, sőt a végletekig igyekeznek kihasználni az ezzel járó lehetőségeket, de eközben lelketlenül és elköteleződés nélkül vesznek részt a mindennapokban. Számukra a vezetés kizárólag magasabb javadalmazást és előjogokat jelent, de semmiképpen sem a pozícióval járó felelősség értelmezését, és különösen nem annak felvállalását. Ők azok a középvezetők, akikkel nem jutunk messzire. Sem a felsővezetés, sem a munkatársak. Mindannyiunk közös érdeke, hogy ne ilyen emberek kerüljenek vezetői pozícióba.

Véleményem szerint a vezetők felelőssége elsősorban a szervezet teljesítményének biztosítása. Ehhez meg kell találni és fenn is kell tartani az egyensúlyt a különböző érintettek érdekei között. Manapság divatos gondolat, hogy biztosítani kell az „engagement-et". Ezt a tehetségekért dúló harc nyomán sokan félreértelmezik, és úgy vélik, hogy a vezető a motiváló és jó hangulatú feladatkörnyezeten túl a munkatársak „szórakoztatásáért" is felelős. Önérzetessé válnak, csak sajnos a rossz irányból.

Meggyőződésem, hogy a középvezetők feladata ennél jóval összetettebb. Képviselniük kell saját csapatukat a szervezetben, de lojálisnak az „ügyhöz" és a szervezet küldetéséhez kell lenniük, még ha ez esetenként konfliktusokkal is jár a közvetlen munkatársakkal.

TALÁN ITT AZ IDŐ BEVALLANOM: NEM BÍROM A HUMORTALAN EMBEREKET

Hogyan viszonyul a nevetés a teljesítéshez? Erre vonatkozóan vannak komoly kutatások. Ezek igazolják, hogy a jó hangulat ösztönző hatással bír a munkahelyen is, így egyaránt növeli az egyéni és a szervezeti teljesítményt.

Önmagában az, hogy humortalan emberekkel dolgozzunk együtt, nem jelent problémát. Valószínűleg vagyunk páran, akik a munkában elsősorban nem a vicc lehetőségét keresik. Nem is ezzel van a gond. A humortalanság azért problémás, mert a legtöbb esetben az önreflexió hiányára utal. Ha valaki nem képes a saját tevékenységére kritikusan tekinteni, az már gond.

A munkahelyi humor alapja ugyanis, hogy tudunk nevetni saját magunkon. Hogy értjük és megnevezzük a hibákat, azt, ami nem vagy nem az elvárásoknak megfelelően működik. *Sok munkaközösség azért humortalan, mert ez a fajta önkritika nem része a szervezeti kultúrának.* Magyarországon még mindig nagy meglepetést képes okozni egy vezető azzal, ha őszintén felvállalja, amikor elrontott valamit. Kifejezetten meglepődnek az emberek

egy ilyen „coming outon", pedig az önreflexió a vezetői szerepvállalás természetes eleme kellene, hogy legyen. Vezetői beosztásban nem szokás hibákról beszélni, sokan automatikusan a sikertelenség szinonimájaként gondolnak rá. Kár ezért, hiszen *a hiba normál esetben a tanulás legtisztább forrása.* Ebből a szempontból a humor nem kizárólag a feszültség levezetése miatt fontos, hanem kiváló esélyt ad a munkánk kritikus megközelítésére.

Nyilván a nyitott szervezeti környezet megteremtésének felelősségét mi, vezetők nem tolhatjuk át másra. Ha úgy tetszik, ezt mi szabályozzuk, elsősorban saját személyes példánkkal. És *az őszinte beszéd felvállalásával.* Azt vettem észre, hogy a nagy szervezetekben az emberek a rossz hírnél csak azt utálják jobban, ha azt másokkal közölniük is kell. Különösen a középvezetők szenvednek szereptévesztésben, amely megakadályozza őket abban, hogy a szervezeti célkitűzések mentén hatékonyan konfrontálódjanak; erről már az előzőekben részletesen is írtam.

Azt a megoldást választottam, hogy olyan rutinokat alakítottunk ki, amelyek része volt, hogy a csapat tevékenységére külső szemlélőként is rátekintettünk. Nem győzőm hangsúlyozni: ez a gyakorlat – mármint hogy más és más szemszögből is megvizsgáljuk magunkat, és őszintén szembenézünk a problémákkal – belőlünk kell, hogy fakadjon. Elsősorban nekünk kell ilyenné válnunk, aztán pedig erre kell ösztönöznünk a többieket is. Ehhez

néha nagy türelemre van szükség. A trükk, hogy lehetőleg kerüljük az „ezt nem jó látod" típusú kommunikációt. Inkább próbálkozzunk a „megnéznéd ezt ebből a szemszögből is?" üzenetekkel. Nálam ez általában beválik.

Szóval bevallom: nem bírom a humortalan embereket. Ettől függetlenül két savanyú ember találkozásából is kisülhetnek jó dolgok. Az igazi kérdés, hogy mennyire bírnak önreflexíven viselkedni.

A VEZETŐ AKKOR HIBÁZIK A LEGNAGYOBBAT, AMIKOR NEM DÖNT

A vezetés lényege a döntések meghozatala, az elérendő célok érdekében, nem csupán a feladatok kiosztása. A vezetőknek nap mint nap olyan helyzetekkel kell szembenézniük, amelyek gyors és hatékony döntéshozatalt igényelnek. Ezért is tartom a legnagyobb hibának, ha a vezető nem dönt. De miért is olyan kritikus ez?

A szervezeti munka során visszatérő tapasztalatom volt, hogy egy-egy vezetőtársam érvényesülésének a legnagyobb akadálya a döntésképtelenség. Ennek sok oka lehetett, de a legtöbben azért halogatták a döntéseket, mert féltek a következményektől. A félelem a hibázástól vagy a kényelmetlen következményektől teljesen érthető, de a valóság az, hogy a döntés meghozatala mindig jobb, mint a tétlenség. A hibák és a konfliktusok elkerülhetetlenek, de ezekből lehet tanulni. A vezetőknek tudniuk kell, hogy a legtöbbször döntéseik nem véglegesek; a helyzetek változnak, és a döntések ennek megfelelően módosíthatók.

A döntésképtelenség szakterület-független jelenség, bárhol előfordul. Nekem a legnagyobb problémákat mégis az okozta, amikor az informatika területén jelent meg. Dolgoztam olyan IT-vezetővel, aki szinte folyamatosan „túlagyalta" a dolgokat. Bármilyen gyakorlati kérdést képes volt addig bonyolítani elméletben, amíg a megoldás lehetetlenné vált a probléma összetettségének okán. Hirtelen minden összefüggésbe került mindennel, a hatások és ellenhatások áttekinthetetlen kuszasága pedig ellehetetlenítette a probléma egyszerű megoldását. Nagy és komplex informatikai rendszerek működtetéséért voltunk felelősek, ezért a szakterület bizonytalansága hamar átterjedt a szervezet egészére. Egy idő után így kezdett népszerűbbé válni a vélemény, hogy bármilyen fejlesztés előre nem látható kockázatokat szabadít a működésre, így az lesz a legjobb, ha minden marad a régiben. Ez nyilván nem elfogadható.

Nehéz helyzetbe kerültem, hiszen bár a szakmai folyamatainkat tökéletesen értettem és ismertem, ezek informatikai támogatását vezetőként rendszerszinten láttam át, a szoftverek belső működési és integrációs logikája nem volt a szakterületem. Az alapvető dilemmát az jelentette, hogy megbízzak-e a szakterületi vezetőben a fentiek ellenére, vagy lendítsem előre a dolgokat, és első számú vezetőként hozzak meg én olyan döntéseket, amellyel egyértelműen átnyúlok az informatikai szervezeten.

Ez egy klasszikus csapdahelyzet. Úgy döntöttem, nem hagyom magam, és ha nem érkeznek érdemi javaslatok, akkor megpróbálom megérteni, hol akadnak el a dolgok, és majd kitalálom, mi legyen. Ez a tanulás nem volt haszontalan, de észre kellett vennem, hogy hosszú távon nem fenntartható: rengeteg mentális energiát elvitt a részletek megtanulása, és ez időt vont el azoktól a feladatoktól, amelyeket definíció szerint is nekem kellett elvégeznem. A megoldás az lett, hogy létrehoztam egy olyan munkacsoportot, amely közvetlenül nekem jelentett, és az én prioritásaim alapján tett javaslatokat az informatikai rendszerek optimalizálásával és továbbfejlesztésével kapcsolatban. A munkacsoportba nem beosztás és hierarchia alapján választottam a tagokat, hanem rátermettség és szakértelem szerint. Rájöttem, hogy az informatika döntésképtelenségével keletkezett űrt a szervezet végrehajtó szintjein tökéletesen kitöltötte egy-egy agilis munkatárs, akit nem bénított meg cselekvésében a döntésképtelenség, és a maga módján, a saját „barkács" eszközeivel átlendült a problémán, anélkül hogy elveszett volna a részletekben. Ez aztán némileg felrázta az állóvizet, és képes volt előrelendíteni a dolgokat.

Nagy tanulság volt ez számomra, elsősorban azért, mert egyértelművé tette, hogy a szervezet természetes mozgása (még akkor is, ha egy-egy „vadhajtás" formájában) megkerüli a döntésképtelen pozíciókat. Ezeket persze aztán később jó nagy munka visszavagdosni, és az

emberek nem is igazán értik, hogy miért van rá szükség, ha más módszerekkel legalább előremennek a dolgok.

Egy idő után igyekeztem megválni azoktól a vezetőtársaimtól, akik nem vállalták fel a döntéseket, de ez nyilván nem mehet így a végtelenségig. Ezért felsővezetőként próbáltam arra törekedni, hogy a döntések felvállalására ösztönözzem a munkatársaimat, és megteremtsem a döntéshozatal és az ahhoz kapcsolódó felelősségvállalás kultúráját. Fontos, hogy a vezetők érezzék, bíznak bennük. Ha tudják, hogy a döntéseik mögött állok, és hogy támogatni fogom őket, bátrabban vállalják a felelősséget. A nyílt kommunikáció és a rendszeres visszajelzés segít abban, hogy a vezetők magabiztosabbak legyenek a döntéseikben.

A hibák elkerülhetetlenek, de ezekből lehet tanulni. Érdemes olyan kultúrát kialakítani, amelyben a hibák nem büntetést, hanem tanulási lehetőséget jelentenek. Ha a vezetők látják, hogy a hibáikból fejlődhetnek, nagyobb valószínűséggel vállalják a döntéseket. Ehhez igyekeztem magam is példát mutatni. Ha a vezetők látják, hogy én is bátran hozok döntéseket, és vállalom a következményeket, az inspirálóan hat rájuk, és bátorítja őket is a hasonló lépések megtételére. Ezekkel a módszerekkel nemcsak a döntések felvállalását ösztönözhetem, hanem egy olyan környezetet is teremthetek, amelyben a vezetők magabiztosan és felelősségteljesen cselekednek.

Le merem fogadni, hogy ezen a ponton sokan felszisszennek: „hát, azért volt olyan helyzet, amikor nem született döntés, pedig igazán jó lett volna." No igen. Senki sem tökéletes. Én is igyekezem folyamatosan fejlődni, miért is tagadnám.

Ha szeretném összefoglalni: a vezetői szerep nem mentes a kihívásoktól, de a legnagyobb hiba, amit el lehet követni, az a döntés hiánya. A vezetőknek bátornak kell lenniük, és vállalniuk kell a felelősséget a döntéseikért. Mert végső soron a döntések formálják a jövőt, és a vezetőknek ezért kell aktívan részt venniük a folyamatban. Ne feledjük: a tétlenség nem opció, és a legnagyobb hiba, amit elkövethetünk, ha csak sodródunk az árral.

X379125

SZTE Klebelsberg Könyvtár és Levéltár SZEGED 3.